

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGIA:

***“DIAGNOSTICO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INCENTIVOS NO
ECONÓMICOS QUE FAVOREZCA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN
EL HOSPITAL NACIONAL SANTA GERTRUDIS DE LA CIUDAD DE SAN VICENTE”***

EQUIPO INVESTIGADOR:

CRUZ HENRIQUEZ FATIMA LISSETH	CH10012
FLORES FLORES, WALTER ERFIDIO	FF12002
RAMÍREZ DE BELTRÁN JACQUELINE BEATRIZ	RR09095

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

CIUDAD UNIVERSITARIA, 29 DE JULIO DE 2019

INDICE

INTRODUCCIÓN	iii
JUSTIFICACIÓN.	v
CAPITULO I.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
CAPITULO II	11
Marco Teórico.....	11
1. Génesis de los incentivos	11
1.1 Los incentivos.	11
1.2. Planes de incentivos.	12
1.3. Normas específicas para desarrollar un plan de incentivos eficiente.	13
2. Incentivos laborales y su importancia dentro de las organizaciones	13
3. Clasificación de incentivos.....	15
3.1. Según técnica de incentivo.	25
4. Objetivos de los incentivos	26
5. Incentivos no económicos	27
6. Tipos de incentivos no económicos	28
7. La motivación.....	29
8. ¿Qué es la motivación laboral?	31
9. Teorías de la motivación laboral	31
9.1 Teoría de las Jerarquías de las Necesidades de Maslow.	31
9.2 Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland (1989).....	34
9.3 Teoría Bifactorial de Herzberg (1966)	35
9.4 Teoría de la Equidad de Adams (1963).....	37
10. La motivación y su relación con los incentivos no económicos	39
11. Efectos psicológicos de los Incentivos en el comportamiento de los empleados.....	41
12. ¿Por qué elaborar un Manual de Incentivos no Económicos en la institución?	42
13. Criterios a tomar en cuenta para administrar los planes de incentivos.....	44
CAPITULO III.....	46
Metodología de la Investigación	46
CAPÍTULO IV.....	51

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	51
CAPITULO V	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
FUENTES DE INFORMACION CONSULTADAS.....	82

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad identificar los incentivos no económicos que suplan las necesidades de los empleados que laboran en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de San Vicente, y que estos sean un complemento a los incentivos económicos ya existentes. Que permita la creación de una propuesta de un Manual de Incentivos no Económicos, que beneficiará a la institución en su futura aplicación y al personal en general.

Los incentivos no monetarios tienen como finalidad incentivar al trabajador por logros alcanzados, es decir que estos incentivos no son más que un sinónimo de reconocimiento que se hace a cada uno de los empleados por el trabajo que realiza dentro de la institución. La institución establece metas y las vincula con las metas de los empleados; que al alcanzarse son retribuidos por gestos, premios, y menciones que tienen como objetivo aumentar la moral y reconocimiento del esfuerzo emprendido, lo que dará como resultado un personal motivado, satisfecho y comprometido.

El margen de beneficio proviene de la existencia de una gran diferencia entre motivar al personal de manera tradicional, es decir, incentivándoles por medio de incentivos no económicos que favorezcan la implementación de formas diversas de motivarles por sus méritos y por las labores realizadas que propicien el desarrollo de habilidades y a la vez sea como un medio para identificar y retener los talentos en la institución.

La importancia de estudiar este tema en particular radica en la búsqueda constante de herramientas psicológicas, que motiven intensa y prolongadamente al personal de una institución, generando así la productividad en las diferentes áreas, y dando una sensación de pertenencia, no al área donde labora sino a la institución como tal, comprometiéndose con sus actividades cotidianas de servicio y contribuyendo al bienestar colectivo.

Dentro de esta investigación podrá encontrar el desarrollo de los capítulos siguientes:

En el capítulo I se muestra el planteamiento del problema ¿Influirá la asignación de incentivos no económicos en la motivación del personal que labora en el Hospital Santa

Gertrudis, de la Ciudad de San Vicente? En el cual se aborda la importancia del presente estudio y el impacto que este tendría para la institución si esta la implementara.

En el capítulo II encontrará el marco teórico, que fundamenta bibliográficamente la investigación con una amplia gama de información, siendo este el soporte de los conceptos teóricos que se utilizaron en la elaboración del planteamiento del problema. investigación.

En el capítulo III encontrará la metodología, que permite definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se seguirán durante el desarrollo de la investigación, que concluirá con la elaboración de un Manual de Incentivos no Económicos.

Posteriormente en el capítulo IV se detalla el apartado de análisis e interpretación de resultados, presentando de manera global los datos más significativos encontrados, estos datos son presentados de manera gráfica, facilitando su comprensión para lector.

En el capítulo V encontrará el apartado de conclusiones y recomendaciones, las conclusiones formuladas luego de una exhaustiva discusión y comparación con los objetivos que guiaban esta investigación. Y las recomendaciones, las cuales se dividen para el Departamento de Psicología, para el Hospital Nacional Santa Gertrudis y para futuros estudiantes.

Luego encontrará el apartado de fuentes de información consultadas, el cual es un listado de los autores y sus respectivos documentos, que fueron retomados para enriquecer y sustentar esta investigación.

JUSTIFICACIÓN.

Los incentivos no económicos consisten en dar al empleado reconocimientos por el compromiso y esfuerzo en el trabajo realizado; ya que de esta forma se logra mantener el interés en los mismos. Estos incentivos no económicos deben ser determinados previamente por la institución a través del establecimiento, sostenimiento e incremento de altos niveles de reconocimiento, motivación y desarrollo de sus colaboradores.

La motivación es una actitud intrínseca de todos los seres humanos que es activada al tener una razón precisa para alcanzar una meta; sin embargo, ciertas condiciones externas pueden propiciar el deseo de alcanzar objetivos que como resultado final conlleven a la motivación y favorezcan al bienestar de los colaboradores. La motivación laboral es muy importante en las organizaciones y si esto no se maneja de manera oportuna y encaminada; los resultados se verán afectados en el desempeño y bienestar de los que la componen.

En el país los centros de Atención en el área de la Salud; se ven condicionados por la demanda de necesidades y la dificultad del gobierno de proveer y financiar económicamente a los hospitales tanto en recursos materiales como humanos. En este caso el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente; ha tenido que aumentar funciones y responsabilidades a los empleados con los que cuentan actualmente, para suplir las necesidades de las personas que buscan el servicio de la Salud. Esto ha generado en los empleados; desmotivación y agotamiento, que se manifiesta en la atención prestada a las personas, el establecimiento de las relaciones interpersonales y la desvinculación de los objetivos personales con los objetivos que persigue la institución.

Vásquez (2011) en su artículo, ¿Con qué incentivos laborales se puede recompensar a los empleados? hace referencia a que la mayoría de los jefes suelen pensar que los incentivos para los trabajadores están basados en el dinero. Estos bonos salariales suelen, ser el único tipo de incentivo que proponen las instituciones. Si bien el dinero puede ser considerado como incentivo, es una recompensa a corto plazo que no cambia las actitudes de los individuos.

Los incentivos no económicos tienen como finalidad impulsar, estimular al trabajador por logros alcanzados, metas que la organización establece y que son retribuidos por gestos, premios, y menciones que tienen como objetivo aumentar la moral y reconocimiento del esfuerzo emprendido. De esta forma se consigue que el trabajo llene moralmente las expectativas del empleado, de tal forma que vea un futuro estable y satisfactorio en la institución, a la vez que se fomenta el crecimiento y bienestar por medio del desarrollo y el compromiso en las partes involucradas.

Esta investigación tiene la finalidad de crear un Manual de Incentivos no Económicos que tenga como objetivo principal conocer aquellos incentivos, aspectos, condiciones y circunstancias que promuevan el bienestar Emocional y la motivación de los trabajadores y por medio de esto, propiciar la vinculación con los objetivos de la institución, que beneficiara a todos los empleados que laboran en la institución de forma directa y a las personas que demandan los servicios de salud de forma indirecta.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. 1. Situación Actual del Problema:

El recurso humano es uno de los pilares más importantes dentro de las instituciones, ya que está ligado a los objetivos y desarrollo de la misma. A medida que pasan los años las instituciones se ven presionadas por la globalización y las demandas de los usuarios, siendo afectados de forma directa los empleados, que se ven inmersos en un clima laboral cargado; que los agota y los priva de tiempo suficiente para organizar y manejar sus ideas. Generando tensión entre los mismos compañeros de trabajo o los altos mandos. Esto se manifiesta por medio de la desmotivación que influye en el comportamiento de los empleados, el establecimiento y logros de metas, las relaciones interpersonales y el último, pero no menos importante el bienestar emocional que es vínculo más fuerte entre el empleado y la empresa, que crea el sentimiento de pertenencia y compromiso.

Los incentivos; son por lo tanto una de las herramientas más importantes con las que cuentan las instituciones, para fomentar el bienestar, el desarrollo y la satisfacción en los empleados. Los Incentivos no económicos son sinónimo de reconocimiento, que muchas veces tiene mayor significado que salarios altos y se vuelve más valioso cuando a cambio existe un esfuerzo y mejoras sustanciales, para que cada empleado desde su puesto de trabajo que contribuye al bienestar de la institución y se mantienen motivados.

Un trabajador motivado es mucho más productivo, asiste a su centro de trabajo más contento, con una actitud proactiva e invierte todo su esfuerzo para alcanzar sus metas individuales, que le permiten estar en sintonía con los objetivos de la institución. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazará automáticamente, actuará con desánimo y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión, compromiso y energía.

Ahora bien, en la actualidad muchas instituciones pasan por una crisis que ha golpeado sus finanzas; por lo que muchas de las prestaciones y beneficios que las instituciones otorgaban a sus empleados con incentivos económicos no se pueden sustentar en el tiempo; ya sea por la demanda de necesidades a suplir o el bajo presupuesto que el gobierno brinda a las

instituciones públicas. Como es el caso del Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente, ya que ha tenido que aumentar funciones y responsabilidades a los empleados con los que cuentan actualmente la institución; por lo tanto, el incentivar económicamente a gran parte de sus colaboradores no es posible.

Una persona motivada es capaz de elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la institución.

1.2. Enunciado del Problema:

Por lo tanto, es necesario plantearse la siguiente pregunta de Investigación ¿Influirá la asignación de incentivos no económicos en la motivación del personal que labora en el Hospital Santa Gertrudis, de la Ciudad de San Vicente?

1.3. Objetivos de Investigación:

Dejando esto claro, se deben describir los objetivos de la investigación, teniendo como **objetivo general:**

Elaborar un manual de incentivos no económicos que contribuya a mejorar la motivación de los empleados que laboran en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la ciudad de San Vicente.

De este objetivo macro se desglosaron tres objetivos más puntuales los cuales se detallan a continuación

Objetivos específicos:

- Identificar los incentivos no económicos que sean factibles de implementar en el personal de la institución.
- Identificar los Valores que poseen los empleados; que contribuyan a aumentar la motivación y que a la vez faciliten la creación de Manual de Incentivos no Económicos
- Diseñar instrumentos que permitan el registro y control para la asignación de incentivos no económicos al personal de la institución.

Por otro lado, es prudente describir aspectos esenciales de la institución hospitalaria que a continuación se presentan:

1.4.Delimitación de la Investigación.

“diagnóstico y elaboración de un manual de incentivos no económicos que favorezca la motivación del personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la ciudad de San Vicente”

Delimitación Temática: Área de la psicología organizacional.

Esta investigación se plantea desde la psicología organizacional que es la rama de la psicología que se encarga del estudio del comportamiento del ser humano en el mundo laboral y las organizaciones.

Esta disciplina científica estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos.

Las finalidades principales se resumen en dos:

- 1.- Mejorar el rendimiento y la productividad
- 2.- Potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo.

Espacial: Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente ubicado en 6A Avenida Sur, San Vicente

Abierto las 24 horas Teléfono: 2393 9500.

Social: hombres y mujeres de 20 a 70 años que laboran en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente que laboren en las diferentes áreas de la institución.

Temporal: de febrero a julio del 2019.

Para finalizar se presentan alcances y limitaciones que a lo largo del desarrollo de la investigación se presentaron:

1.5. Alcances del Estudio.

- ✓ Se evaluó el ambiente laboral del Hospital Nacional Santa Gertrudis de San Vicente, y se tomó en consideración las necesidades laborales de cada unidad para facilitar la creación de una propuesta del manual de incentivos no económicos.
- ✓ De acuerdo con la investigación se elaboró una propuesta de manual de incentivos no económicos que mejorará la motivación de los empleados de la institución hospitalaria.
- ✓ Se contó con la autorización por parte de la directora de la institución para evaluar al personal, que el equipo investigador considerara representativo para la muestra.

1.6. Limitaciones del Estudio.

- ✓ Algunas unidades no fueron accesibles para la investigación, debido a la fuerte demanda de atención a las necesidades médicas de la población que atienden.
- ✓ La institución no colaboró con el grupo investigador con la petición que se le realizó al área de Recursos Humanos para enviar un memorándum a cada unidad de la institución y reunir una parte del personal para su posterior evaluación, por lo que el equipo investigador realizó diferentes jornadas para la aplicación de los instrumentos en los diferentes departamentos de la institución.

CAPITULO II

Marco Teórico.

1. Génesis de los incentivos

La génesis de los incentivos se remonta a fines del siglo XIX, cuando las empresas comenzaron a buscar maneras de mejorar la productividad, aumentando los márgenes de ganancias.

Taylor (1800) quien inicialmente sugirió una teoría de incentivos económicos no fue el único en hablar de la motivación. El psicólogo Frederick Herzberg (1966) decía que esta última incluye sentimientos de realización, de crecimiento, de reconocimiento profesional. Por eso, hoy en día, podemos encontrar una gran gama de beneficios e incentivos para empleados, que van más allá de una gratificación económica.

1.1 Los incentivos.

Se define incentivos como todos los planes que vinculan la remuneración con el desempeño. Existen varios tipos y diferentes formas de categorizarlos. Los incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear y/o mejorar la motivación de la fuerza laboral, ya que a través de estos planes se busca influir en el comportamiento de los empleados, motivándolo en los diferentes aspectos que influyen y están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desarrollo íntegro dentro de las instituciones.

Los incentivos proponen estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste, mayor motivación y satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la constancia y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Son estímulos que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Por tanto, podemos mencionar los siguientes objetivos que tienen los incentivos:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.
- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

1.2. Planes de incentivos.

La creación e implementación de un plan de incentivo eficaz, es algo que requiere de serios estudios y de una implementación adecuada. La empresa debe comprometerse con el plan que escoja, que depende de la situación en la cual se encuentre.

Es decir, el plan de incentivos que una empresa implante debe ser acorde a su rubro y a sus necesidades. Esto es de vital importancia, porque los incentivos no sirven si es que la forma de concretizarlos no es la correcta.

1.3. Normas específicas para desarrollar un plan de incentivos eficiente.

Es importante resaltar las normas para establecer un plan de incentivos, ya que por medio de este se dictan los lineamientos de conducta que orientan la convivencia mediante los deberes y derechos que establece la institución.

1. Asegure que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionadas. El plan de incentivos debe compensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden llevar a cabo las tareas, requeridas. De esta manera el criterio tiene que ser alcanzable y la empresa debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesaria para realizar la tarea.
2. El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados, es decir, ellos deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
3. Establezca criterios efectivos. Los criterios deben ser justos para los trabajadores. Deben ser altos pero razonables y la meta debe ser específica.
4. Garantice sus criterios. Considere el criterio como un contrato con sus empleados. Una vez que el plan funcione, sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
5. Garantice un salario base por hora. Particularmente para el personal de planta, en general es aconsejable garantizar un sueldo base a los empleados. Por consiguiente, ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán su salario base garantizado.

2. Incentivos laborales y su importancia dentro de las organizaciones

Son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea de forma individual o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral.

Los incentivos son una variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo; es

responsabilidad de la empresa que así sea. La obtención de un resultado superior al exigible es voluntaria, por lo que puede ser incentivada y tiene que ser pactada.

La responsabilidad de la empresa se resume en conseguir este pacto y poner los medios para su cumplimiento. El resultado es una cifra que corresponde a un determinado nivel de actuación, según el trabajo desempeñado, o bien fijándose en algunos aspectos concretos del mismo.

Este resultado tiene que ser medido y evaluado, y tener en cuenta que medir es determinar cuántas veces cabe la unidad elegida en una magnitud considerada y evaluar es concretar en un valor el nivel de consecución de un objetivo. Puesto que el incentivo es un premio al resultado obtenido, se pueden examinar sus problemas desde ambos puntos de vista.

- Como premio en unidades monetarias, es decir, como parte del salario.
- Como medida o evaluación del resultado.

Desde el primer punto de vista, el sistema de incentivos debe ser coherente con el sistema de retribución de la empresa y es responsabilidad del área de personal. Desde el segundo punto de vista, el conjunto de incentivos debe apoyarse en un sistema de medida o evaluación de resultados sólidamente establecido y mantenido, que debe ser responsabilidad del área técnica.

Los incentivos representan un factor importante para el logro de los objetivos de la empresa pues por medio de ellos los empleados generan una mayor productividad y su importancia se debe a una combinación de estos dos factores objetivos y productividad no dejando de lado que cuanto más se tenga al personal motivado, más productivo será dentro de una empresa o institución.

3. Clasificación de incentivos

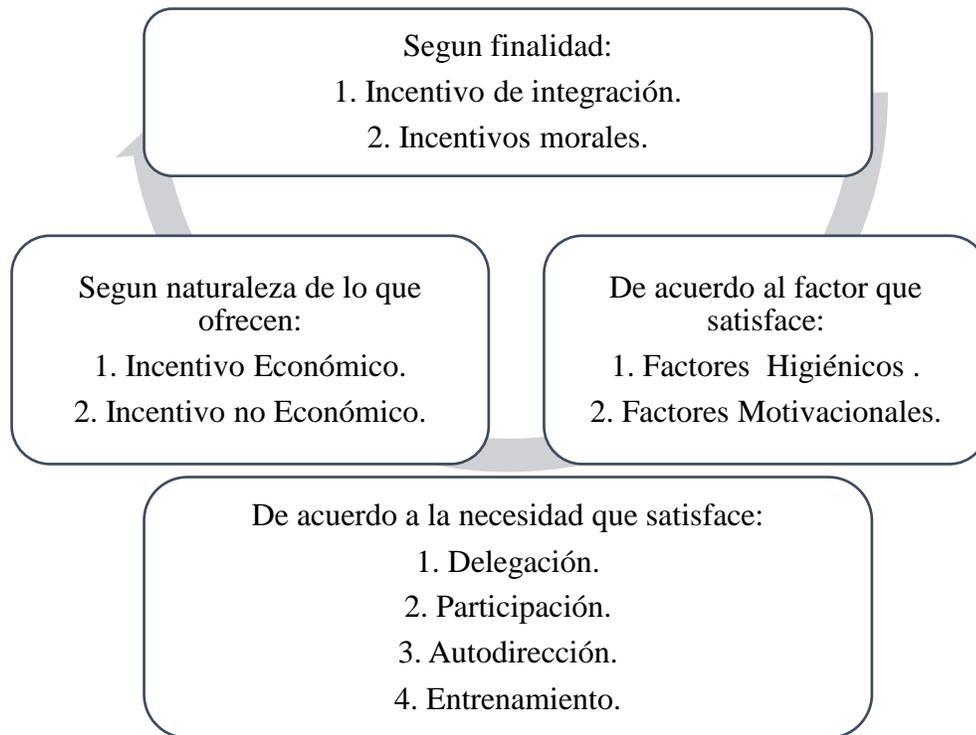


Figura 1 Clasificación de incentivos, según finalidad, naturaleza, factor y necesidad que satisface.

A partir de la figura anterior donde se muestra la clasificación de incentivos se explican cada uno de ellos enfocando más la atención en la clasificación. Según naturaleza de lo que ofrecen, que es Incentivo Económico e Incentivo no Económico para esta investigación nos enfocamos en aquellos incentivos que estimulan la motivación intrínseca de los trabajadores que mejoran la producción y el rendimiento laboral.

➤ **Según finalidad:**

1. Incentivo de integración:

Los incentivos de integración son aquellos que tienen como finalidad unir al personal con el fin de fortalecer las relaciones humanas que lleven implícitos el apoyo y satisfacción con otros.

Este tipo de incentivos está totalmente ligado con el ambiente laboral, que existe dentro de las instituciones así mismo con las condiciones de trabajo; como son la temperatura, la

iluminación y otras condiciones ambientales ya que según estudios estos garantizan que los empleados prefieren ambientes o escenarios de trabajo que no sean incómodos.

- Torneos de fútbol, Gimnasio, Rancho en la playa, Celebración de cumpleaños del mes

2. Incentivos morales.

Este tipo de incentivos son estímulos adicionales que se proponen para intentar un cambio de conducta en una persona o para reforzar conductas positivas de los empleados para motivar a su equipo humano a través de acciones como las siguientes:

- Premios y Regalos, Viajes, premios, vacaciones extra, Ascensos.

➤ De acuerdo con el factor que satisface.

Este tipo de incentivos se basan en la Teoría Bifactorial de la satisfacción, el grupo investigador ha retomado con el fin de resaltar como esta teoría aporta y fortalece la importancia de la satisfacción que es un motor que fortalece la motivación de los trabajadores esta teoría respalda la importancia de trabajar la satisfacción y motivación implementando muy bien, la teoría de los dos factores de Herzberg.

Esta teoría afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción y evidencia que la insatisfacción tiene que ver con el cargo en función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

1. Factores Higiénicos.

Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su Empresa)

- Las condiciones de trabajo, administración de la empresa, salario, relaciones con el supervisor, beneficios y servicios sociales.

2. Factores Motivacionales.

Contenido del cargo (Como se siente él individuo en relación con su CARGO).

- El trabajo en sí, realización, reconocimiento, progreso profesional, responsabilidad
 - De acuerdo con la necesidad que satisface.
- 1. Delegación.

Este tipo de incentivos se promueven para mejorar las relaciones entre los empleados en especial cuando se realiza en comisiones o equipos de trabajo, otras personas deben participar para cumplir sus tareas de trabajo.

La delegación incluye las actividades de trabajo con otras personas, y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas.

- 2. Participación.

La participación establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores.

Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales.

Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

- 3. Autodirección.

Este tipo de incentivos deben ser estimulados en los empleados con el fin de promover y fortalecer la autodirección en los empleados ya que sitúa al empleado en la posición de principales autores, creadores y responsables de su propio desarrollo. Y dispone para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida.

Hay una frase de Gibbons y Phillips (1982), citada por Brockett a propósito del aprendizaje autodirigido.

“La autoeducación solo puede tener lugar verdaderamente cuando a unas personas no se les obliga a aprender y a otras no se les obliga a enseñar, especialmente a enseñar un determinado currículum de materias”.

- 4. Entrenamiento.

Este tipo de incentivos se basa en el desarrollo de la educación profesional que busca adaptar al hombre a un determinado cargo que desempeña dentro de la institución, es decir es un entrenamiento de habilidades que demanda el puesto, este tipo de incentivos busca cumplir los objetivos a corto plazo y que sean apreciados a la vez se busca dar al empleado elementos esenciales para el ejercicio de un cargo con una preparación adecuada

➤ Según naturaleza de lo que ofrecen:

- 1. Incentivo Económico.

Dessler (2009), afirma que son retribuciones económicas que se les pagan a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado.

A finales de 1800 Frederick Taylor popularizó el uso de los incentivos económicos.

En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, pero en general eran ineficientes, se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza de trabajo que producían según cuotas establecidas de manera informal, con lo que el empleado producía lo suficiente para ganar un salario decente, porque en caso de que produjera más de la tarifa impuesta por parte de los patrones, les reducían el pago por pieza.

En aquellos años Taylor hizo tres contribuciones. Vio la necesidad de un trabajo justo para un día, es decir, estándares de resultados que los patrones debían diseñar para cada puesto con base en un cuidadoso análisis científico.

Además, encabezó el movimiento de la administración científica, un enfoque que destacaba la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis. Así mismo, popularizó los planes de incentivos.

Los gerentes acostumbran a utilizar dos términos como sinónimos de los planes de incentivos.

Por tradición, todos los planes de incentivos son planes de pago por desempeño, pues remuneran a todos los empleados con base a su desempeño.

La remuneración variable: por lo regular se refiere a un plan de grupo que vincula la remuneración con alguna medida de la rentabilidad general de la empresa; sin embargo, aunque parezca confuso, algunos expertos incluyen los planes de incentivos individuales al referirse al término retribución variable.

García (2007). Indica que los sistemas de compensación o sistemas de pagas e incentivos económicos son uno de los mecanismos más utilizados como estrategia motivacional básica por las organizaciones para remunerar las contribuciones de sus miembros.

Para establecer los tipos de sistemas de compensación salario, incentivos y otras prestaciones, los criterios que se utilizan pueden ser el puesto de trabajo, las características de la persona, o su rendimiento.

- Sistema de compensaciones basados en el puesto de trabajo: El sistema y técnica empleadas se denominan Valoración de puestos y consiste en el análisis de puestos, que detecta y describe las características de cada uno de ellos a lo largo de un conjunto de dimensiones, como por ejemplo las habilidades, responsabilidad, esfuerzo, condiciones físicas, entre otros; tras el cual se asigna el valor económico a las dimensiones consideradas, según la importancia para la organización y se aplica a cada uno de los puestos para obtener la cuantía total.

Al centrarse en las características de los puestos, comparados unos con otros, son independientes del rendimiento del individuo. Por ello a pesar de lo frecuente de su uso puede disminuir la motivación para adquirir nuevas habilidades o para iniciar conductas innovadoras, de manera que no conviene emplearlo como criterio único.

- Sistema de compensaciones basado en los méritos: Se centra en las características de las personas, como aptitudes, habilidades y destrezas y otros aspectos que sean valorados por la organización, la capacidad de mando, iniciativa, colaboración, puntualidad, adaptación a otros puestos, versatilidad, entre otros, se lleva a cabo mediante el juicio del superior, es más subjetivos, pero más motivante, centrándose en las características, habilidades y otros méritos de las personas puede motivar el aprendizaje de nuevas habilidades y remunerar mejor a los más competentes. Ahora bien, se suele aplicar a puestos de administración o staff. Pero en ocasiones la valoración del mérito puede crear agravios comparativos e irregularidades en la valoración, si no es lo suficiente metódica, y afectar la satisfacción y el rendimiento.

- Sistema de compensaciones basadas en el rendimiento: Es un programa de premios que se obtienen al relacionar el desempeño con la productividad como por ejemplo comisiones, destajos, horas extras, cantidades de dinero en metálico al final de año, entre otros. Es el sistema más motivante porque es, o es sujeto lo cree, de su propio dominio. Todos estos criterios tienen múltiples variantes y no se suelen utilizar de manera única, sino en combinación. Werther y Davis (2005), señalan que los tipos de sistemas de incentivos financieros más comunes son los que se detallan a continuación.

- Basados en unidades: Estos incentivos tienden a compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento, algunas veces puede darse la variante de compensar por el exceso de producción que se haya tenido. En estudios de campo realizados se ha comprobado que el pago de incentivos por unidades producidas no aumenta la productividad a menos que exista un ambiente de competencia.

- Bonos de producción: Son incentivos que, junto a un salario fijo, se pagan a los empleados por aumentar el nivel de producción. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, o la combinación de incentivos sobre producción con

los bonos y mejora la compensación que reciben por ahora, más incentivo por cada unidad producida.

- Comisiones: Suelen estar relacionadas básicamente con los puestos enfocados a ventas, el vendedor recibe un porcentaje de las ventas que realiza y la empresa con esta clase de incentivos de alguna manera aseguran el buen desempeño del vendedor.

- Curvas de madurez: Con estos incentivos los empleados son clasificados según su productividad y experiencia, se califican de una forma descendente, de un nivel superior, medio e inferior. En esta técnica los que sobresalen en un nivel superior reciben incentivos, con este tipo de incentivos la organización evita que los empleados busquen la oportunidad de un ascenso o un puesto de más alta jerarquía en otra empresa para aumentar sus ingresos.

- Incrementos por méritos: Constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño de las actividades que realiza dentro de la organización. Por lo común estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado junto con los otros superiores.

A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a situaciones poco justas.

- Compensación por experiencia y conocimientos: Los sistemas de compensación por conocimientos especializados son un estímulo para el empleado por medio del cual se le reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir conocimientos o destrezas relacionados con el puesto que desempeña o de la empresa en general. Este tipo de incentivos se basa en lo que el empleado puede hacer por la empresa, ya que, si los trabajadores adquieren más conocimientos, se reduce la necesidad de contratar más personal y probablemente que disminuya la tasa de ausentismo y rotación de personal.

Para que un incentivo cumpla su objetivo y sea eficaz, debe de ser oportuno y específico, cuando la empresa obtiene el desempeño o resultado esperados por parte del trabajador, el incentivo se debe de otorgar con prontitud. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

Chiavenato (2000), indica que los beneficios monetarios proporcionados en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellos.

- Prima anual, vacaciones, pensión, complementación de la pensión, aguinaldo, bonificaciones, planes de préstamos, complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad, reembolso o subsidio de medicamentos, entre otros.

➤ Incentivos no económicos.

Este tipo de incentivos son remuneraciones que no implican un factor económico más bien implica una retribución que busca satisfacer necesidades intrínsecas personales, que van ligados a los valores y la motivación de los empleados es por ello que en esta investigación se han retomado por su gran impacto e importancia que representan dentro de las instituciones que se basan en otorgar un factor fundamental en la retención del talento y de motivación dentro del personal.

Chiavenato (2002), afirma que los incentivos no económicos son reconocimientos dados para celebrar un esfuerzo que va más allá de lo que una persona está obligada a hacer, estos reconocimientos pueden ser;

- Servicio de restaurante, asistencia médico-hospitalaria y odontología, servicio social y consejería, club o asociación recreativa, seguro de vida colectivo, conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa, horario móvil de entrada y salida del personal de oficina, club o agrupación gremial.

Stevenson (2000), menciona que existen otros incentivos no económicos que frecuentemente se dan en las empresas y que tienen un efecto motivante para los empleados. Menciona como incentivos no monetarios los siguientes;

- Respeto, retos, elogios, horarios laborales flexibles, sentirse parte del equipo, contribuir con ideas, la oportunidad de aprender, oportunidades de realizar algún tipo de estudio o carrera, camaradería, premios, agradecer a los empleados el trabajo extra realizado, creer en el trabajo, trabajar con más personas, la confianza del jefe.

Indudablemente, uno de los mejores incentivos que un individuo puede tener dentro de su lugar de trabajo es contar con los conocimientos o equipo necesarios para realizar su labor.

Werther y Davis (2005), señalan que muchas compañías manejan planes de incentivos no económicos por medio de programas de reconocimiento por méritos, en el que los empleados reciben placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldos.

Los incentivos no económicos son especialmente comunes en los departamentos de ventas al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. Estos incentivos no económicos son utilizados para alentar esfuerzos adicionales o enfocados a un objetivo específico. Además, el autor indica que entre los incentivos no económicos se cuenta también con los cambios en el puesto o en el entorno laboral, el incremento de la responsabilidad y la autonomía.

Los incentivos fueron inicialmente el trabajo a destajo o por pieza, en el cual se cancelaba una cantidad monetaria por cada unidad producida. Con el incentivo individual es factible observar de manera precisa, cómo se relaciona la inversión en mano de obra por unidad de producción, además de requerir menos supervisión directa.

- Incentivos por equipos o grupos: Las empresas confían más en los equipos para manejar su trabajo. Por lo tanto, requieren de incentivos que fomenten el trabajo de equipo y concentren la atención de sus miembros en el desempeño.

Los planes de incentivos para equipos o grupos establecen un estándar de producción para un grupo específico de trabajo y, por el que sus miembros reciben los incentivos si el grupo supera la norma de producción. Los planes de incentivos basados en equipos refuerzan la planeación y la solución de problemas en grupos, a la vez que aseguran la colaboración.

Los incentivos para equipos también facilitan la capacitación, pues a cada miembro le interesa que los nuevos miembros se capaciten lo más rápido posible.

- Incentivos para los empleados profesionales: Los profesionales son empleados cuyo trabajo requiere la aplicación de los conocimientos adquiridos para resolver problemas del empleador; incluye a abogados, médicos, economistas, ingenieros. Las decisiones relacionadas con la remuneración de los empleados profesionales pueden ser difíciles. Por un lado, las empresas pagan buenos sueldos a los profesionales. Por otro, ellos ya están motivados por el deseo de producir trabajo de alta calidad y de recibir el reconocimiento de

sus colegas. En algunos casos, algunos expertos afirman que ofrecer recompensas económicas a esta persona en realidad podría disminuir su motivación intrínseca en lugar de incrementarla.

- Incentivos para gerentes y ejecutivos: Los gerentes juegan un papel crucial en la rentabilidad de las divisiones y de toda la empresa, por lo que la mayoría de las organizaciones deben pensar con detenimiento la manera de retribuirlos.
- Incentivos para toda la empresa o institución: Los planes de incentivos para toda la empresa son aquellos en los que todos o casi todos los empleados pueden participar y por lo general, vinculan la retribución con algún tipo de medida del desempeño de toda la compañía.
- Planes estándar por horas: Es similar a un plan a destajo, aunque con una gran diferencia; en lugar de recibir una cuota por pieza, el trabajador recibe una prima por un monto equivalente al porcentaje en que su desempeño excede del estándar.
- Sistemas de sugerencias: Este sistema es utilizado cuando la sugerencia de un trabajador influye positivamente en la empresa, y le es otorgado un incentivo; por lo que se hace necesario contar con procedimientos que garanticen las propuestas o sugerencias, y un método de liquidación equitativo que ofrezca seguridad de beneficio mutuo entre empresa y trabajador. Se trata de todo un sistema que debe ser adecuadamente estructurado.
- Planes de reparto de utilidades: Plan mediante el cual los empleados reciben parte de las utilidades anuales de la empresa. Hay pocas investigaciones sobre la eficacia de tales planes. En un estudio se concluyó que hay amplia evidencia de que estos planes aumentan la productividad y el ánimo, pero que sus efectos sobre las ganancias son insignificantes, una vez que se consideran los costos de los montos pagados por el plan.
- Plan de propiedad de acciones: En este evento, la empresa paga mediante acciones con el objeto de establecer un mayor interés del trabajador por el futuro de la organización, dado que, se crea una sensación de propiedad, pertenencia y compromiso de éste con la empresa. De otra manera, su esfuerzo al originar un beneficio a la empresa le conlleva un doble beneficio personal por la valorización de la acción. Por lo común, se liquidan en proporción a la compensación total del empleado.

3.1. Según técnica de incentivo.

Adoptar la técnica ideal dependerá, en gran parte, de tu percepción e intuición. Hay directores que defienden la idea de que el dinero es la única manera de estimular el equipo, mientras otros logran excelentes resultados sin tocar el presupuesto.

- Comisión

La idea es simple: vincular el rendimiento del empleado con la remuneración. Así, por ejemplo, el que vende más, recibe un sueldo mayor a fin de mes. En general, la comisión está estipulada en un porcentaje del valor negociado y podrás pagarla mensual o trimestralmente. Este proceso se utiliza ampliamente en comercios y entre representantes comerciales.

- Reconocimiento

Una opción sencilla, pero que hace la diferencia, es darle una respuesta positiva al empleado que se está destacando. Recuerda, sin embargo, que esa devolución debe ser genuina y no puede ser banalizada.

Otra alternativa es reconocer al profesional ante toda la empresa mediante la concesión de premios pequeños o eligiendo al empleado del mes.

- Capacitación

Si puedes alentar a tus mejores empleados con programas de capacitación como cursos, posgrados y maestrías, excelente. Pero, si la caja de la empresa no permite el tamaño de la inversión, una opción inteligente es promover la diversificación entre las funciones.

Hay empresas que funcionan como verdaderas escuelas, ofreciendo al empleado la oportunidad de pasar por diferentes experiencias para realizar tareas específicas. El sistema de rotación atrae en mayoría a jóvenes ávidos de nuevos conocimientos.

- Promoción

Es un modelo bien conocido: el empleado sabe que si su desempeño es satisfactorio podrá crecer en la empresa y asumir una posición de mayor responsabilidad y mejor paga.

- Innovación

Mantener proyectos desafiantes e innovadores es una excelente y generalmente económica alternativa para retener y estimular a los empleados que buscan realización personal. Muchos desean sentir que están en evolución constante.

- Ambiente

Es esencial que el equipo nutra un sentimiento constante de participación. La persona necesita sentirse querida y debe entender que su papel es importante para el funcionamiento de la organización. Todos quieren sentirse valorados.

4. Objetivos de los incentivos

El objetivo de los incentivos es aumentar la motivación de las y los empleados para elevar su desempeño laboral, mismo que se convierte en una constante para superar expectativas, pues con un buen desempeño se alcanzan resultados en las unidades organizativas.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se desarrolle es necesario que los planes reúnan las siguientes características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la institución.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares.

5. Incentivos no económicos

Los incentivos no Económicos tienen como finalidad incentivar al trabajador por logros alcanzados, es decir que estos incentivos no son más que un sinónimo de Reconocimiento que se hace a cada uno de los empleados por el trabajo que realiza dentro de la Institución. La institución establece metas y las vincula con las metas de los empleados; que al alcanzarse son retribuidos por gestos, premios, y menciones que tienen como objetivo aumentar la moral y reconocimiento del esfuerzo emprendido. Lo que dará como resultado un personal motivado, satisfecho y comprometido. Las recompensas siempre hacen alusión a un premio adicional, por el buen desempeño de la labor y el alcance de los objetivos, tanto de la organización como de los que laboran en la misma.

Por lo tanto, los incentivos no económicos son definidos por Hellriegel, Jackson, Slocum (2002), como aquellos que incluye muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás, también incluyen oportunidades de desarrollo personal.

Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones, ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio, es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos.

Es evidente que para que los incentivos no económicos funcionen se requiere de un proceso muy personal llamado retroalimentación y según Locke y Latham (2002), afirman que “la retroalimentación es el proceso que permite ajustar la dirección de sus esfuerzos y las estrategias de desempeño para cumplir los objetivos, clave para los procesos de motivación” (p 57). Si no hay retroalimentación no puede haber cambio ni crecimiento, solo se repiten las mismas conductas y se corrigen muchas veces.

La retroalimentación variara en función a la complejidad de los tipos de incentivos que la institución ponga en práctica para sus empleados, esta diversidad de incentivos no económicos se presenta a continuación.

6. Tipos de incentivos no económicos

Los incentivos no económicos son aquellos en los que se estimula al trabajador su sensibilidad y sus emociones, hay una gran variedad de estos incentivos, pero se mencionaran a continuación los más relevantes.

Según McAdams (1998), las recompensas no económicas de valores significativos más populares, recibidos por una mejora en el desempeño o como reconocimiento, son los artículos, los viajes, las oportunidades educativas, el tiempo libre remunerado, las tarjetas de crédito acumulado, los premios simbólicos (normalmente conocidos como reconocimiento) y las recompensas sociales. Entre los tipos de recompensas no económicas se encuentran.

- Artículos: Como recompensa los artículos difieren de lo que habitualmente se adquieren en una tienda. Para que tenga valor como trofeo, deben ser algo especial, generalmente algo que un empleado no compraría por su propia iniciativa. Los premios se compran canjeándolos por puntos y se consideran de un valor económico significativo.
- Oportunidades educativas: Un tipo de recompensa que muchas veces se pasa por alto consiste en ofrecer a los empleados la oportunidad de ampliar su conocimiento tanto en general como del propio negocio. Asistir a seminarios profesionales suena muy bien, pero está claramente limitado a unas cuantas personas. La asistencia a reuniones de empresa que generalmente queda a reservada para los comerciales o la dirección es una oportunidad educativa que las empresas si pueden permitirse y facilita que los ganadores de las recompensas conozcan a gente normalmente que no ven. Algunas firmas utilizan actividades especiales de formación de equipos como premio. No obstante, para que sea considerado recompensa, la participación debe ser puramente voluntaria, incluso una presión implícita a participar eliminaría cualquier aspecto de premio que pudiera tener.
- Eventos deportivos y actividades sociales: Estos programas son contribuciones benéficas a una identificación viva de los empleados en la empresa, ya que fomentan el desarrollo del espíritu interno entre los grupos.

- Tiempo libre Cultivado: Dado el estrés que genera la vida moderna, el tiempo libre se considera un gran premio. La mayoría de las empresas que dan tiempo libre lo remuneran, no obstante, si no se remunera puede considerarse una buena forma de mejorar en productividad. Muchos empleados estarían encantados de tener un día libre sin remuneración si no pusiera en peligro su status laboral. El tiempo libre remunerado se puede emplear para dos aspectos, en primer lugar, para que los empleados tomen un día libre o más, cuando se consiguió una meta específica, pero hay que tomar en cuenta que se debe utilizar cuando no se ponga en riesgo la perdida de contacto con el quehacer laboral. En segundo lugar, se pueden hacer celebraciones de empresa en las que todo un grupo se toma permiso, la mayoría de estas actividades como las excursiones se consideran derechos adquiridos, pero también pueden ser premios eficaces, cuando se alcanzan los objetivos.
- Distinciones y privilegios especiales a los empleados: Tienen un gran valor estimulante, por ejemplo: la antigüedad en un trabajador contribuye a la distinción en una persona. Si a los trabajadores que se les ha distinguido se les dan muestras visibles de honra, tales como distintivos especiales de la empresa y privilegios particulares, otras personas tienden a superarse en tratar de obtener el mismo reconocimiento.

Toda esta tipología de incentivos no económicos favorece la motivación de los empleados a los que se les aplican, pero para entenderlo mejor se explicara lo necesario sobre la motivación.

7. La motivación

Por motivación se entiende a la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. (Gonzales, 2008, p 61)

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

a) El comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado: Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos: Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

a). Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

B. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

C. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

D. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

E. Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

F. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Dejando en claro que es la motivación y las diferentes fases que las personas tienen para alcanzarla, abordaremos más claramente la motivación aplicada al ámbito laboral.

8. ¿Qué es la motivación laboral?

La motivación laboral es entendida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” Robbins (2004). Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional. Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional.

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas.

9. Teorías de la motivación laboral

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Por lo que se presentan a continuación las principales teorías sobre la Motivación:

9.1 Teoría de las Jerarquías de las Necesidades de Maslow.

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

Abraham Maslow, concebía que nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia

que tienen para nuestro bienestar. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como Pirámide de Maslow.

En la Pirámide de Maslow se describen desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más complejas, esta jerarquía está compuesta por cinco niveles. Las necesidades básicas se ubican en la base de la pirámide, mientras que las necesidades más complejas se encuentran en la parte alta.

Tipos de necesidades

La Pirámide de Maslow habla acerca de las necesidades instintivas y hace una distinción entre necesidades “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia existente entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. Satisfacer las necesidades deficitarias es importante para evitar consecuencias o sentimientos displacenteros.

Las necesidades del “desarrollo del ser”, por su parte, son importantes para el crecimiento personal, y no tienen que ver con el déficit de algo, sino con el deseo de crecer como persona. Así pues, la pirámide de Maslow tiene 5 niveles de necesidades:

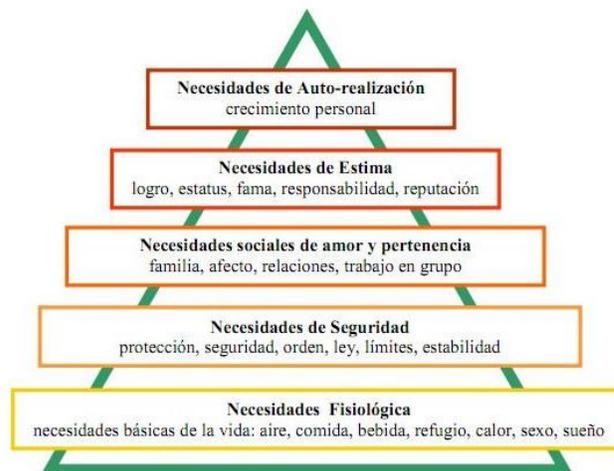


Figura 2 Clasificación de las Necesidades Básicas del Ser Humano, según Maslow (1943)

A partir de la figura anterior se describen cada una de las necesidades según Maslow (1943):

1. Necesidades fisiológicas

Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

2. Necesidades de seguridad

En esta parte, se incluyen las necesidades de seguridad que son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección.

Puede decirse que las necesidades que pertenecen a este nivel tienen que ver con las expectativas y con el modo en el que las condiciones de vida permiten desarrollar proyectos a medio y a largo plazo. Se fundamentan en una especie de "colchón" basado tanto en bienes como en derechos y capital social. Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

3. Necesidades de afiliación

Se describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Para Maslow, esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Es decir, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social.

Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. La pertenencia a un colectivo ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el

contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos nos estimulan de un modo que, para Maslow, la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad.

4. Necesidades de reconocimiento

Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como aquellas que favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Según Maslow, existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

5. Necesidades de autorrealización

Por último, en el nivel más alto se encuentra las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

9.2 Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland (1989)

McClelland expuso en su Teoría de las Necesidades; que las personas poseen unas necesidades específicas adquiridas y moldeadas a lo largo de la vida. Identificó tres motivadores que, según él, todos tenemos: La necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder y estas personas tendrían diferentes características dependiendo de su motivador dominante. Según la teoría de las necesidades de McClelland (1989) estos motivadores se aprenden. Esta es la razón por la cual esta teoría se denomina ‘Teoría de las Necesidades Aprendidas’.

McClelland (1989), sostiene que, independientemente de nuestro género, cultura o edad, todos tenemos tres motivadoras dominantes, y uno de ellos será nuestro motivador dominante.

Este motivador dominante depende en gran medida de nuestra cultura y experiencia vital. Así, las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades podrán ser motivadas de forma también distinta.

Las tres necesidades dominantes identificadas por McClelland (1989) son:

Necesidad de Logro: las personas cuyo motivador impulsor dominante es la necesidad de logro tienen una fuerte inquietud por establecer y lograr metas desafiantes y son buenas asumiendo riesgos calculados para lograr sus objetivos. Además, les gusta recibir una retroalimentación regular sobre su progreso y sus logros. Sin embargo, suelen preferir trabajar solos.

Necesidad de Afiliación: las personas cuyo motivador impulsor dominante es la necesidad de afiliación se caracterizan por querer pertenecer al grupo. Para ellas prevalece la colaboración sobre la competencia. Además, no les gustan los retos acompañados de un riesgo alto y en los que predomina la incertidumbre. También son personas que desean ser queridas y suelen estar de acuerdo con lo que el resto del grupo quiera hacer.

Necesidad de poder: las personas cuyo motivador dominante es la necesidad de poder se caracterizan por querer controlar e influir en los demás. A estas personas les gusta ganar argumentos. Además, disfrutan de la competencia y de ganar, así como de estatus y reconocimiento.

9.3 Teoría Bifactorial de Herzberg (1966)

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los Dos Factores o Bifactorial, establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

- **Factores Higiénicos**

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene

- Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
- Status: El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.
- Seguridad laboral: Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.
- Crecimiento, madurez y consolidación: Esto se refiere al desarrollo en la empresa, que se promuevan o suban de puesto, que tanto el empleado aporta a la empresa y como ha sido su desempeño. Esto no lo puede controlar el trabajador; por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

- **Factores de motivación**

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Factores de motivación

- -Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.
- -Independencia laboral, responsabilidad y promoción: Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

Según las investigaciones de Herzberg (1966), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es más profundo y estable; cuando son óptimos provocan satisfacción en los empleados, mientras que cuando son precarios las evitan. Por lo tanto, el equipo investigador tomara como base La Teoría Bifactorial de Herzberg, que permitirá el análisis de la motivación que se realizara en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente con los empleados que laboran en dicha institución.

9.4 Teoría de la Equidad de Adams (1963).

Stacey Adams (1963) en su " teoría de la equidad", sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. La teoría de la equidad afirma que los resultados positivos y un alto nivel de motivación sólo pueden esperarse cuando los empleados perciben un trato justo.



Figura 3 Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams(1963)

Son Insumos todos los abundantes y diversos elementos que los empleados creen ofrecer y contribuir a su trabajo:

- ✓ Nivel de estudio, antigüedad, experiencia previa al trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad, desempeños laborales.

Los resultados o Salidas son las retribuciones que perciben de su trabajo y empleador, entre las cuales están:

- ✓ Remuneración y bonificaciones directa, prestaciones, seguridad en el empleo, retribuciones sociales, retribuciones psicológicas.

La Teoría de la equidad consiste en lograr un equilibrio saludable entre los insumos y los resultados de una manera que parezcan razonablemente iguales. Si la balanza se encuentra demasiado lejos en favor del empleador, algunos empleados pueden trabajar para lograr el equilibrio entre entradas y salidas por sus propios medios, por más que solicite la indemnización o reconocimiento. Otros se desmotivarán y otros buscarán alternativas de empleo.

La teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos o entradas:

- Esfuerzo, lealtad, trabajo duro, nivel de habilidad, compromiso, adaptabilidad, flexibilidad, tolerancia, entusiasmo, confianza en los superiores, apoyo de los compañeros, sacrificio personal.

Y un empleado entre los resultados y salidas:

- Activos intangibles, como el reconocimiento, reputación, responsabilidad, sentido de logro, alabanza, estímulos, sentido de avance, crecimiento, seguridad en el empleo.

La búsqueda de este equilibrio sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado en cuestión del resultado Global.

10. La motivación y su relación con los incentivos no económicos

La motivación tiene una relación directa y proporcional con la aplicación de los incentivos en las instituciones y es más eficaz aun cuando tiene la completa aceptación de los empleados que han participado en la elaboración y selección de estos. Es decir, tanto la institución como los empleados ponen sus necesidades de forma equitativa en el manual elaborado. Lawler y Hackman (1969) condujeron un estudio en el que encontraron que un plan de incentivos fue muy efectivo en modificar y motivar la conducta de empleados que participaron en el desarrollo del plan.

Mejía, Balkin, y Cardy, (2001), en materia de motivación e incentivos no financieros explican que, las recompensas financieras constituyen la máxima preocupación de los 18 directivos a la hora de administrar los planes de incentivos, sin embargo, las recompensas no financieras pueden utilizarse eficazmente para motivar el rendimiento de los empleados. Y que además de generar motivación y satisfacción se crea un vínculo de pertenencia y compromiso entre la institución y el empleado.

Gorman (2014) afirma que “Promover una cultura de reconocimiento a los pares es de alto valor para impulsar una cultura positiva y en donde los colaboradores den la milla extra”. Es por esta razón que la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano redundará directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella.

Con esto se quiere indicar que hoy en día las organizaciones se dedican más al bienestar del empleado, ya sea de una u otra manera siendo conscientes que si el recurso humano es bien tratado y entrenado esto hará fortalecer a la empresa y por ende dará un gran valor agregado a cada uno de los departamentos donde existan equipos de trabajo de alto rendimiento y, de

esta manera se logrará cambiar ese paradigma que tiene los empleados sobre el área de talento humano dentro de la organización

Por lo tanto, un reconocimiento social influye intercambios más formales entre jefes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. Dessler (2009) sostiene que el reconocimiento (que va de frases como “buen trabajo” hasta recompensas de tipo material) produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas.

Es de esta manera que las empresas hoy en día; pueden lograr establecer reconocimientos no monetarios u económicos para que los empleados puedan trabajar por el logro de los objetivos siempre buscando el bien común. Estos incentivos no económicos promueven inmensamente al cumplimiento óptimo dentro de las actividades establecidas, por lo que el talento que posee será aprovechado al máximo.

Se puede deducir ahora que la necesidad de adoptar modelos de incentivos no económicos o emocionales, en el cual el personal conozca del mismo; es la parte medular e importante de la dinámica laboral donde los empleados se sientan motivados desarrollando así una satisfacción personal y profesional, dando resultados visibles como nos explica las características de la teoría Bifactorial.

Es decir, que reconocer la labor de los empleados permite que estos se sientan más comprometidos con la organización, así mismo adquieren mayor estabilidad emocional y por lo tanto laboral. Sin embargo, ofrecer reconocimiento a los trabajadores no resulta eficaz si no están cubiertas las necesidades básicas laborales. A través del reconocimiento se espera tener una mayor autoestima y capacidad de desempeño de los empleados, lo que permite cumplir los objetivos organizacionales mediante el compromiso individual y en equipo permitiendo desarrollar y satisfacer las necesidades que requiere el empleado.

Fisher (2005) afirma que “un colaborador motivado se convierte en un colaborador comprometido, se transforma en una persona que participa y aporta en soluciones que se presenten dentro de la compañía, logrando, así impulsar grandes cambios dentro del ámbito laboral”

La motivación es un elemento fundamental para que cualquier empresa logre el éxito y una mayor productividad y competitividad, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la organización.

En opinión de este autor Verde (2008) "El rendimiento depende más de la motivación y la actitud que de la aptitud, por eso es por lo que este tema requiere bastante atención y que se le atribuya la importancia que amerita. Para esto es necesario determinar que el empleado es lo más importante para la organización puesto que él tiene el conocimiento de los procesos que se llevan en la misma.

Es necesario indicar que todo tipo de beneficio está relacionado siempre con la motivación y esto genera en el empleado un síndrome de retroalimentación es decir que si por alguna actividad bien realizada se lo incentiva de una u otra forma se estimula su repetición.

Se debe tener en cuenta que dentro de la organización siempre es necesario mantener un excelente clima de comunicación, indicándoles a los empleados como va su desempeño en las actividades encomendadas. Cada una de las actividades deben quedar claras por ambas partes y de esta forma alcanzar los objetivos propuestos por cada uno de los implicados. El empleado tratara de satisfacer en la empresa las necesidades de cualquier índole siempre y cuando este se sienta identificado con su trabajo.

11. Efectos psicológicos de los Incentivos en el comportamiento de los empleados

La percepción que los empleados tengan sobre la asignación de incentivos no económicos está estrechamente vinculada con la motivación intrínseca de cada uno. Por lo que poner en marcha un adecuado plan de incentivos producirá los siguientes efectos en los empleados:

- ✓ Elevan la moral y el rendimiento de los empleados
- ✓ El reconocimiento sincero y genuino produce el desempeño eficaz eficiente y efectivo en los empleados.
- ✓ Incrementa el sentido de compromiso y pertenencia de los empleados hacia la Institución.
- ✓ Fomentan el deseo de Superación personal y profesional
- ✓ Desarrollo de habilidades

- ✓ La implementación equitativa de los incentivos hace que entre los empleados exista un ambiente de colaboración, apoyo y compañerismo.
- ✓ Fomentan una adecuada autoestima en los empleados
- ✓ Produce efectos positivos en la salud y el bienestar emocional de los empleados.

12. ¿Por qué elaborar un Manual de Incentivos no Económicos en la institución?

Muchas de las personas hoy en día en las organizaciones no tienen claramente establecidas lo que significa la palabra Recurso Humano. Chiavenato (1999) afirma y manifiesta como "las personas que ingresan permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea". El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales.

Además, constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones etc. Sin importar el cargo que ocupen – director, gerente, supervisor, operario o técnico.

Un buen plan de incentivos se debe de diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente interesa a la empresa ya que las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado. En las instituciones el salario se vuelve un motivador, sin embargo, es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización, crecimiento y satisfacción personal.

La creación de un Manual de Incentivos no Económicos en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente, permitirá que cada una de las personas que laboran en la misma se sienta comprometidas, identificadas, motivadas y satisfechas al realizar sus actividades. Ya que su principal función es crear un canal de comunicación más efectiva e idónea siendo el Departamento de Recursos Humanos la principal fuente impulsora que dinamizan y dan vida al proyecto.

Poner el énfasis en las recompensas no monetarias; es reforzar el compromiso con la institución. Esto genera en los empleados un sentimiento de pertenencia y proporciona estabilidad laboral, así mismo se promueve una cultura que se caracteriza por el espíritu del

equipo, la confianza, y la participación de todos los niveles. Los Manuales de Incentivos no Económicos son, por tanto, beneficiosos para los trabajadores como para las empresas.

Entre algunas de las ventajas que aportan se encuentran:

- Reducen el favoritismo: Cuando se producen recompensas desiguales, se crea un entorno de inestabilidad. Con estos programas todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción.
- Generan empleados leales: Si un buen trabajador ve recompensado su esfuerzo y su trabajo, se siente valorado y no busca otras alternativas.
- Contribuyen a aumentar la productividad: Los incentivos se aplican al conseguir objetivos. Eso hace que los trabajadores se esfuercen más y que aumente su rendimiento.
- Atraen a personal cualificado: Si una empresa cuida y estimula a sus trabajadores, tiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a los profesionales más valiosos.
- Se conoce lo que lo motiva a los empleados para poder incentivarles innovación y aprendizaje permanentes, que contribuyan a su crecimiento personal y profesional.
- Se genera la oportunidad de participar en proyectos y/o procesos de interés, que aportan al cumplimiento de la política institucional.
- Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por los servidores o equipos de trabajo.
- Se cuenta con mecanismos objetivos y permanentes de retroalimentación del desempeño.

Conocer lo que motiva al empleado, permite que este se sienta a gusto en su puesto de trabajo lo que de alguna forma asegura su permanencia logrando un mejor desempeño. En la parte operativa es donde más rotación existe por lo tanto es necesario incentivar al empleado de manera eficaz a fin de que exista la suficiente motivación de trabajar en la organización conjuntamente con su equipo de trabajo

Es importante mencionar que cada uno de los incentivos no económicos parten principalmente de las necesidades de los empleados; las cuales deben relacionarse equitativamente con las necesidades de la institución. Es decir, estos son los elementos que darán forma y se tomarán en cuenta en el manual.

La institución puede utilizar este sistema de información centralizada sobre los Recursos Humanos para tener una descripción general de la formación y necesidades de desarrollo de sus empleados, así como para identificar a talentos existentes y asegurar la permanencia de los mismos dentro de la institución.

Es necesario resaltar que la información que reciben todos los que laboran en la institución sobre la creación y aplicación del Manual de Incentivos no Económicos; detallara su situación actual, lo que se espera de ellos, los objetivos que se quieren alcanzar y los beneficios que se recibirán. Generando una mayor satisfacción, motivación y deseo de mejorar sus habilidades.

13. Criterios a tomar en cuenta para administrar los planes de incentivos

La creación e implementación de planes de incentivos eficaces, es algo que requiere de una investigación objetiva y de una implementación adecuada. Para esto, la institución debe comprometerse con el plan que se diseñe; ya que esta toma como base la situación en la cual se encuentre, de las necesidades de los implicados y los objetivos que se pretenden alcanzar. Para Administrar dicho plan se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Analizar, determinar y difundir los incentivos no económicos. Los empleados deben conocer a plenitud en que consiste el Manual de Incentivos no Económicos, deben difundirse, promocionarse y ser del conocimiento de todos los empleados. No debe de suponerse que los empleados lo conocen.
- Relacionar los incentivos al desempeño. Los empleados deben ser capaces de advertir una clara conexión entre los incentivos que reciben y el trabajo que realizan. Esta conexión es más visible si existen normas objetivas de calidad y cantidad si fuera el caso. Asimismo, el comportamiento de los empleados, de cumplir con las normas establecidos es esencial para los incentivos propuestos tengan éxito.
- Canales de comunicación eficaces. La institución debe ser capaz de comunicar de manera efectiva a los empleados lo que se espera de ellos, asegurándose de que sean plenamente conscientes de las políticas de la empresa y les informará de cualquier tipo de cambios. Esto debería ayudar a optimizar la productividad de los empleados

y asegurar que la organización funciona sin problemas. Así también como la promoción de la elaboración e implementación de los incentivos no económicos; si los empleados no son conscientes de lo que la organización espera de ellos. Esto podría afectar negativamente a la productividad en el lugar de trabajo. Si la productividad disminuye, con el tiempo esto va a perjudicar a la organización en muchos aspectos.

- Proceso de evaluación y seguimiento: Es una de las herramientas más valiosas con que cuenta la empresa para estimar el rendimiento de los colaboradores. Al contar de manera formal con un sistema de evaluaciones y retroalimentación el equipo de talento humano será capaz de identificar a los empleados que cumplen o incluso exceden las expectativas y metas que se les establecieron y los que no lo están haciendo. Las instituciones que integran en su filosofía y planes de acción esta práctica son capaces de potenciar las habilidades y competencias del talento humano y lograr que se desarrollen dentro de la compañía, esto es un beneficio para ambas partes ya que a los colaboradores los motiva a ser más productivos y genera un compromiso con la empresa.
- Acceso al Manual de Incentivos no Económicos. Así mismo debe de existir un área en el cual estén plasmados los diferentes incentivos no económicos y que se encuentre a la vista de los empleados para dar operatividad al mismo.
- Generar condiciones para el cambio.
- Establecer normas justas y equitativas. Otorgar los incentivos en base al desempeño personal, el equipo u organizacional. Ya que objetivo principal no es remunerar en casi cualquier circunstancia, sino motivar al desempeño.

CAPITULO III.

Metodología de la Investigación

3.1. Diseño de investigación: no experimental.

Hernández Sampier, Roberto (2004) explica que el diseño de investigación no experimental: es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos posteriormente. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los participantes son observados en su ambiente natural.

3.2. Enfoque de Estudio

Estudio Cuantitativo

Edelmira g. la Rosa (1995) afirma que debe haber claridad entre los elementos de la investigación desde su inicio hasta su culminación, el abordaje de los datos es estático, y se le asigna un significado numérico, este tipo de estudio utiliza una medición exhaustiva y controlada.

Los estudios cuantitativos requieren que dentro de los elementos del problema de investigación una relación de naturaleza lineal es decir que sea posible limitarlo, definirlo y saber exactamente donde se inicia el problema en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos.

3.3. Tipo de estudio: Diagnóstica

El equipo investigador realizó una investigación diagnóstica para conocer las necesidades y opiniones del personal para la creación de un Manual de Incentivos no Económicos en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de San Vicente.

Este tipo de investigación busca identificar qué factores intervienen en un escenario dado, cuáles son sus características y cuáles sus implicaciones, para poder generar una idea global

del contexto del objeto de estudio, y así permitir tomar decisiones en función de esa información recopilada y analizada.

Es decir, una investigación diagnóstica se centra en el análisis de situaciones y ofrece, posterior a este análisis, la base adecuada para la toma de decisiones.

3.4.Población

El Hospital Nacional Santa Gertrudis ubicado en la Ciudad de San Vicente cuenta con una población total de 500 empleados de ambos sexos, comprendidos/as entre las edades de 20 a 70 años, se seleccionó una muestra de 85 empleados, de los diferentes Departamentos de atención distribuidos; entre los que se encuentran: Auxiliar de servicio, alimentación y dietas, farmacia, UACI, consulta externa, Neonato-pediatría, Morgue, motoristas, cirugía, pediátrica, cirugía hombres y mujeres, obstetricia, médicos staff, recursos humanos, estadísticas y documentos médicos (Archivo), Unidad financiera, despacho de suministro, área de salud mental, lavandería, conservación y mantenimiento, costurería, laboratorio clínico.

3.5.Muestreo no probabilístico.

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde la muestra se recoge en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

3.6.Técnica de selección de la muestra.

El muestreo intencional. En este tipo de muestras, los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico. Con el muestreo intencional, el investigador cree que algunos sujetos son más adecuados para la investigación que otros. Por esta razón, aquellos son elegidos deliberadamente como sujetos de muestra.

3.7.Muestra

La muestra la conformaron un total de 85 empleados de los diferentes departamentos de la institución. Se entrevistaron a 14 jefes y 71 empleados que cubren jornadas de ocho horas. Se decidió trabajar con esta cantidad por la naturaleza de la institución, debido a la alta demanda de emergencias médicas, los horarios rotativos con los que cuentan algunos empleados y los médicos staff que cubren dos horas al día.

3.8.Sujetos.

Para la realización de este estudio se entrevistaron a 85 empleados entre las edades de 20 a 70 años que laboran en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de San Vicente, Para ello fue necesario una participación activa de los integrantes del equipo investigador y el asesoramiento del licenciado responsable de la asesoría del proceso de grado.

3.9.Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.9.1. Encuesta

Para la obtención de los datos se elaboró una encuesta, en la cual se han utilizado temas que permitieron la selección de los incentivos no económicos que a los empleados les gustaría por parte de la institución, criterios sobre el conocimiento de las prestaciones y el desempeño laborales. (Ver anexo 3)

3.9.2. Entrevistas

Para para validar el contenido de los instrumentos de investigación se utilizó la técnica Juicio de Expertos. Participaron tres expertos Jefes de Recursos Humanos, Licenciados en Psicología. Se les presentaron las Entrevistas Estructuradas para validar el contenido y a la vez expusieron su opinión (anexo 4).

3.9.2.1. Entrevista dirigida a jefaturas.

Entrevista Estructurada con 11 ítems con la que se recabó información sobre la importancia de la aplicación de un Manual de Incentivos no Económicos (ver anexo 5)

3.9.2.2. Entrevista dirigida a los empleados

Entrevista Estructurada con 11 ítems con la que se recabo información sobre la importancia de la aplicación de un Manual de Incentivos no Económicos (ver anexo 6)

3.9.3. Cuestionario de Valores Personales (SPV)

Consta de un cuestionario de 30 triadas, es auto aplicable; con el cual se identificó la motivación, los valores y los intereses relacionado al trabajo de los empleados que laboran en la institución. (Ver anexo 7)

4. Procedimiento.

- Selección de tema a investigar.
- Aprobación de tema a investigar por parte del asesor
- Contacto con la institución (Hospital Santa Gertrudis de San Vicente)
- Investigación bibliográfica sobre el tema (Manual de Incentivos no Económicos)
- Antecedentes de la investigación
- Creación del marco teórico
- Método de investigación
- Elaboración de los instrumentos a utilizar
- Aprobación de los instrumentos
- Aplicación de los instrumentos
- Sistematización de los resultados
- Propuesta de Manual de Incentivos no Económicos
- Elaboración del informe final
- Entrega del informe final

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES/ Numero de semanas	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección de tema a investigar.	0																								
Contacto con la institución (hospital santa Gertrudis de san Vicente)	0																								
Aprobación de tema a investigar por parte del asesor	0																								
Investigación bibliográfica sobre el tema (manual de incentivos no económicos.)		0																							
Antecedentes de la investigación			0																						
Creación del marco teórico			0																						
Método de investigación				0																					
Elaboración de los instrumentos a utilizar					0																				
Aprobación de los instrumentos							0																		
Aplicación de los instrumentos								0	0	0	0	0	0	0	0	0									
Sistematización de los Resultados																0	0	0							
Propuesta de manual de incentivos no económicos																			0	0					
Elaboración del informe final																					0				
Entrega del informe final																							0		

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

RESULTADOS GLOBALES DEL CUESTIONARIO DEL VALORES (SPV)

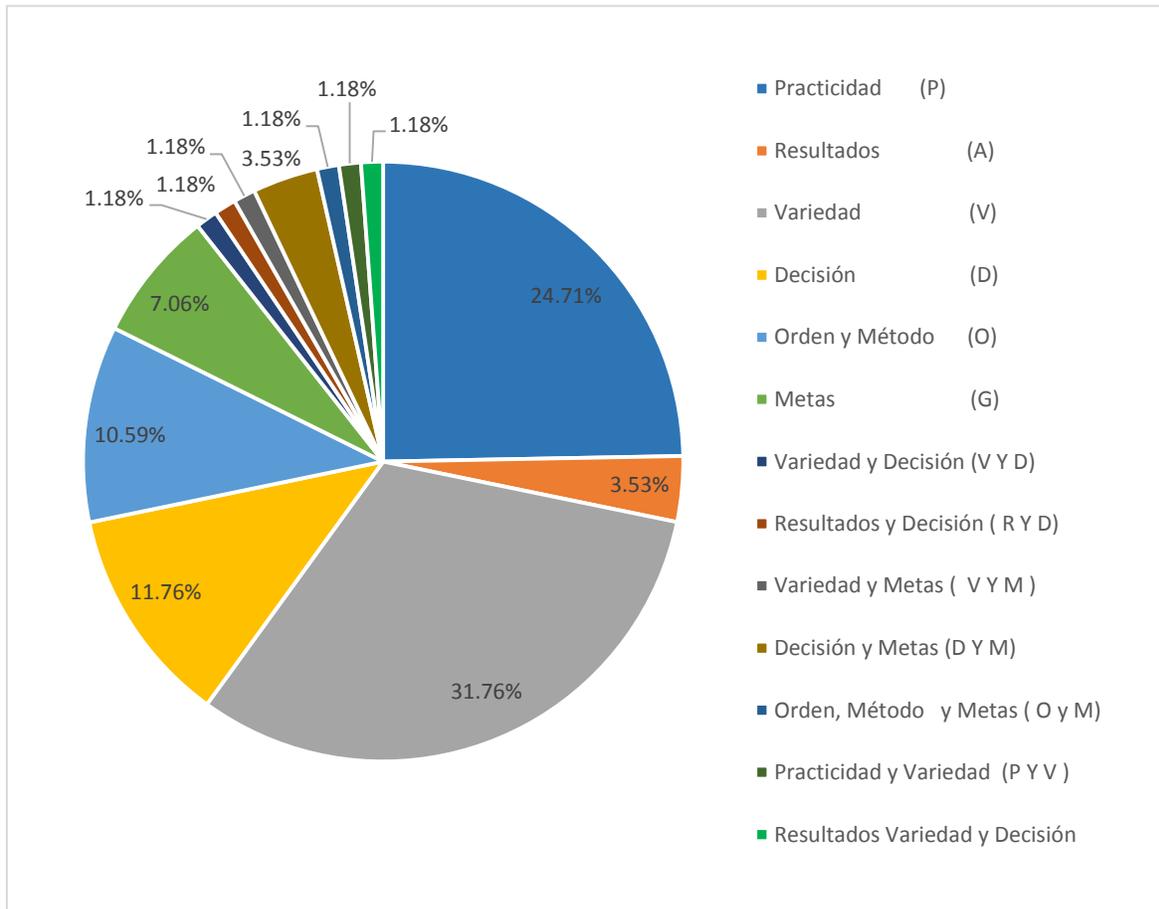


Figura 4. Resultados del Cuestionario de Valores (SPV) aplicado a los empleados del Hospital Nacional Santa Gertrudis

En la gráfica Observamos que los empleados que se identificaron con el valor de Practicidad fueron el 24.71%, seguidamente se encuentra el valor de Resultados con un 3.53%, el valor de Variedad es representado por un 31.76%, el valor de decisión cuenta con un 11.76%, Orden y Método por un 10.59%, las Metas por un porcentaje de 7.06%, continuando con los valores de Variedad y Decisión, Resultados y Decisión, Variedad y Metas, Orden, métodos y Metas, Practicidad y Variedad, Resultados, Variedad y Decisión con porcentajes iguales de 1.18%, y finalmente el valor de Decisión y metas representado por el 3.53% de los empleados.

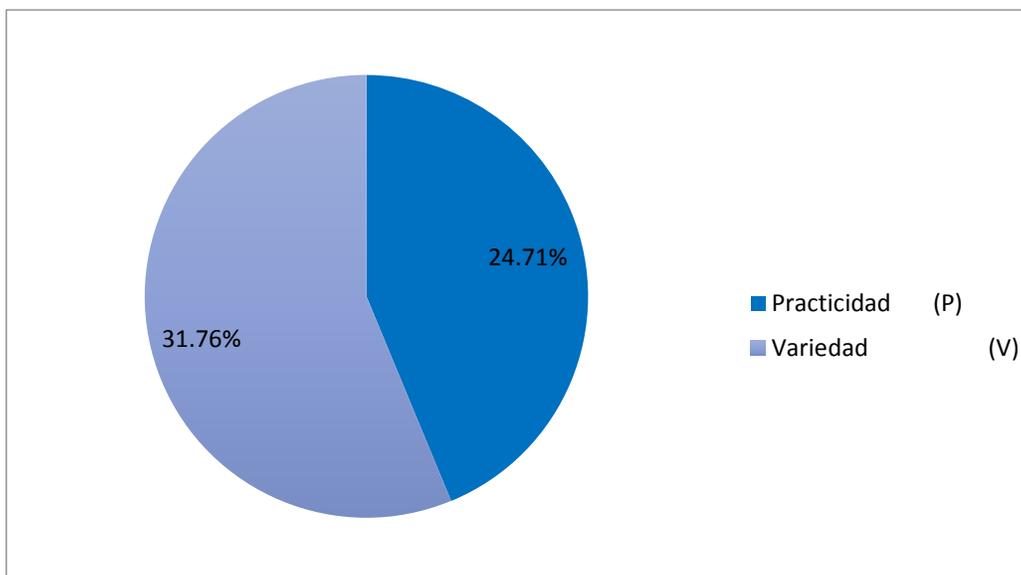


Figura 5. Valores predominantes en los empleados del Hospital Nacional Santa Gertrudis

Con relación a los Resultados Obtenidos en la prueba del SPV los Valores Predominantes con los que se sienten identificados los empleados de la Institución son el valor de Practicidad con un 24.71% es decir que los empleados desean conseguir lo mejor de su dinero y tiempo, hacer cosas que les generen Beneficios, se orientan por Metas y Objetivos a corto plazo, mientras que el otro 31.76% prefiere ampliar o Abrir el ámbito de su trabajo, aprender cosas nuevas y diferentes, disfrutan de los trabajos que no se vuelvan rutinarios.

RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LAS ENCUESTAS.

Datos Generales

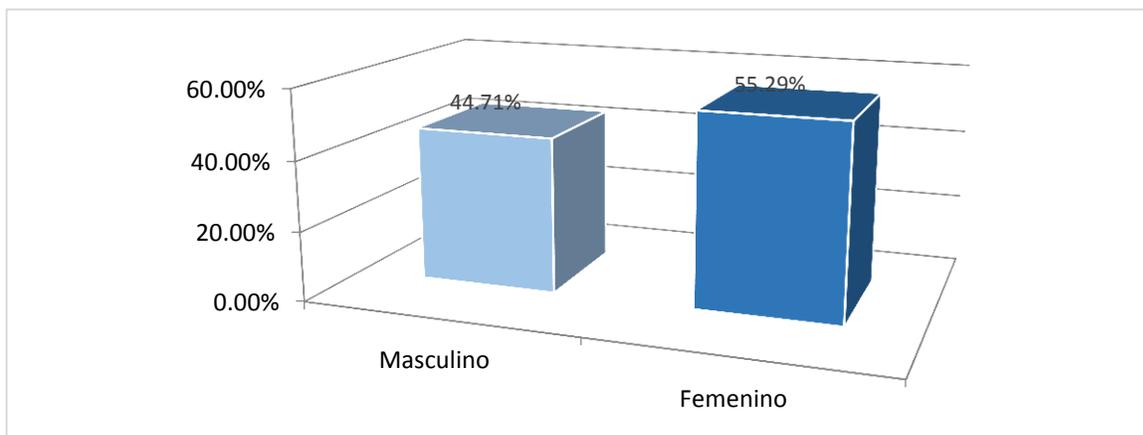


Figura 5. Sexo de los empleados encuestados en el Hospital Nacional Santa Gertrudis.

En la gráfica se puede observar que 55.29% de la población encuestada son de género femenino y un 44.71% son del género masculino.

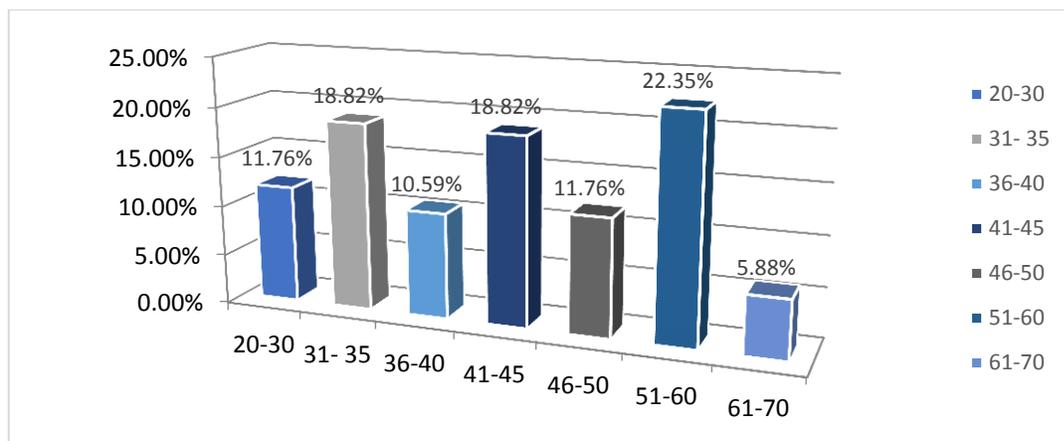


Figura 6. Edades de los empleados encuestados en el Hospital Nacional Santa Gertrudis

De acuerdo a la gráfica la institución cuenta con un personal variado ya que 11.76% de los empleados oscilan entre las edades de 20 a 30, un 18.82% rondan entre las edades de 31 a 35 años, un 10.59% entre las edades 36 a 40 años, 18.82% oscilan entre las edades de 41 a 45 años, 11.76% de los empleados se encuentran entre los 46 y 50 años, el 22.35% lo conforman empleados entre los 51 a 6º años y finalmente un 5.8% lo conforman empleados entre los 61 a los 70 años.

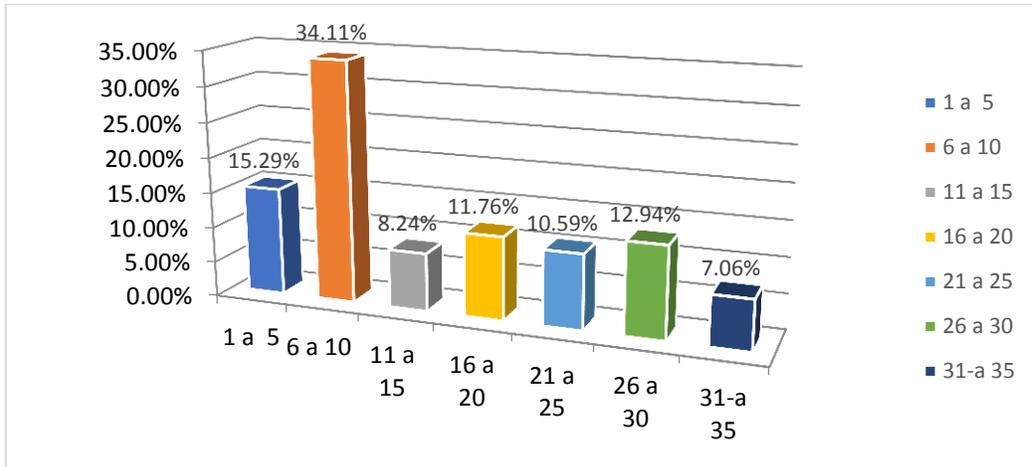


Figura 7. Tiempo que llevan laborando los empleados del Hospital Nacional Santa Gertrudis

En la gráfica se muestra que un 15.29% de los empleados tiene entre 1 a 5 años, 34.11% cuenta con 6 a 10 años, 8.24% dentro de los 11 a 15 años, el 11.76% dentro del rango de 16 a 20 años, un 10.59% menciona tener entre 21 a 25 años, el 12.94% tiene entre 26 a 30 años y un 7.06% de los empleados manifiesta tener entre los 31 a 35 años de servicio

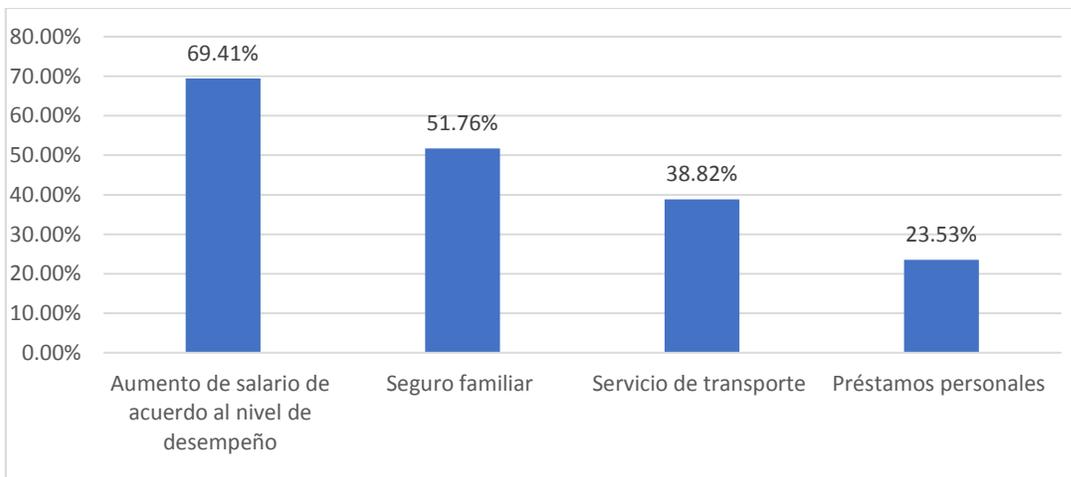


Figura 9. Incentivos económicos que prefieren los empleados del Hospital Santa Gertrudis

El aumento de Salario de acuerdo al nivel de desempeño obtuvo una ponderación considerable del 69.41% de aprobación, el Seguro Familiar con un 51.76%, los servicios de Transporte con un 38.82% y la facilidad de Acceder a Préstamos Personales con un 23.53%.

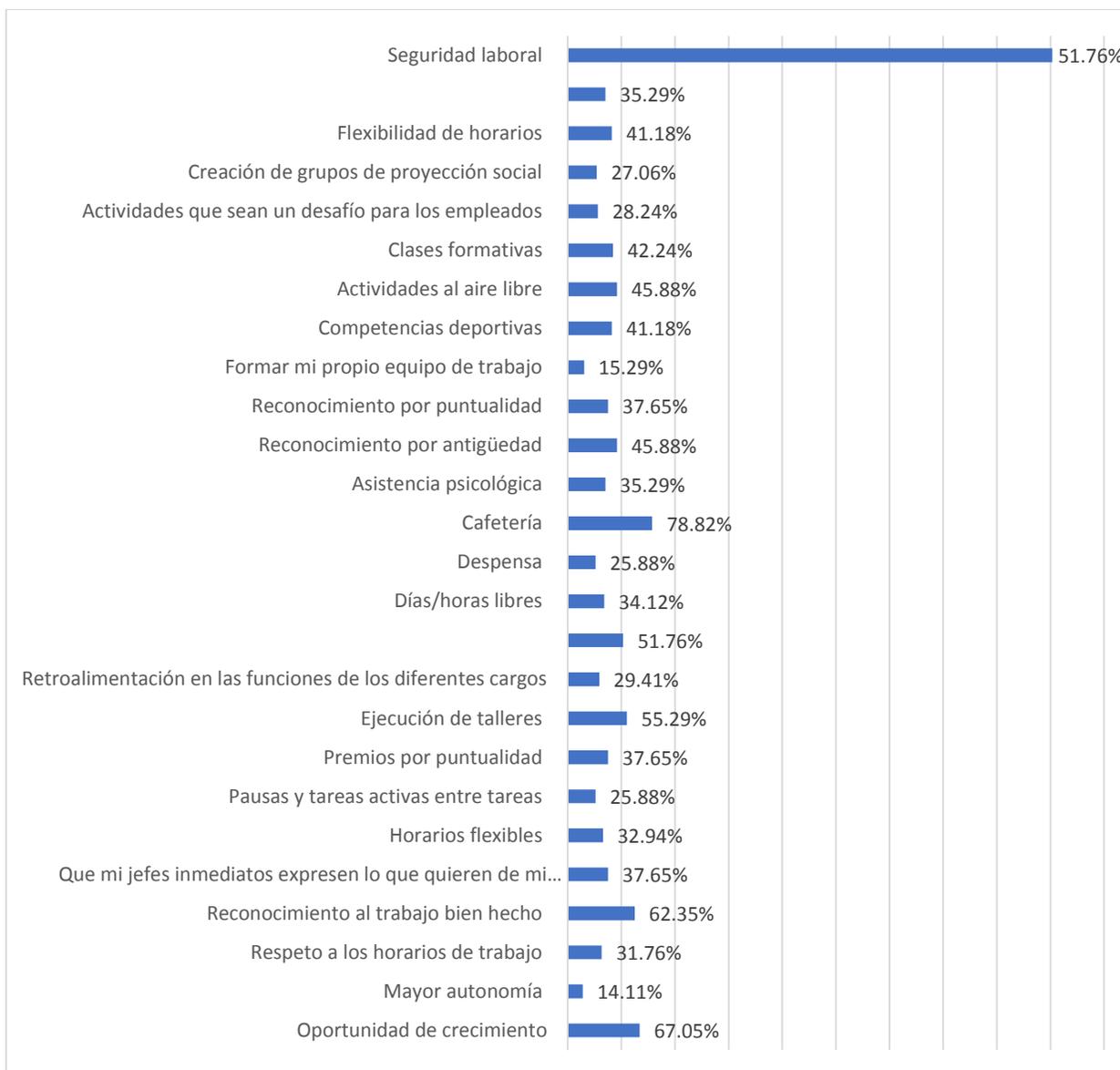
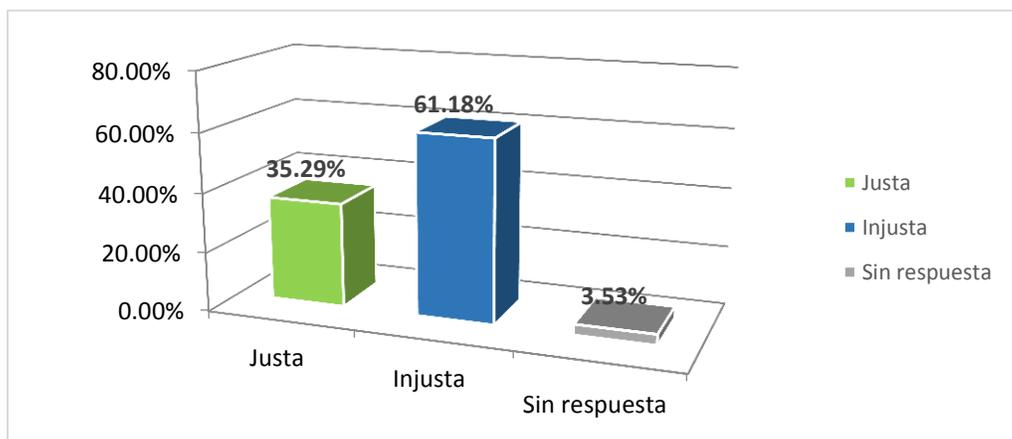


Figura 10. Incentivos no Económicos que a los empleados les gustaría recibir del Hospital Nacional Santa Gertrudis.

Incentivos predominantes según la figura: Cafetería con un 78.82%, Las palabras de ánimo y motivación por parte de mi jefe Inmediato obtuvo un 51.76%, Seguridad Laboral con 51.76%, Ejecución de Talleres con el 55.29%, acceder a Horarios más Flexibles 41.18%, recibir clases Formativas con 42.24%, por otra parte el 45.88% apoya la realización de actividades al aire libre, asimismo el 41.18% le gustaría participar en actividades Deportivas, un 45.88% menciona como incentivo el Reconocimiento por Antigüedad.



Figura

12. Percepción de los empleados sobre la asignación de prestaciones por parte de la Institución.

En la gráfica se puede observar que un 35.29% de los empleados perciben la Asignación de prestaciones como justa, el 61.18% considera que la asignación de prestaciones es injusta y un 3.53% decidieron no dar su punto de vista al respecto.

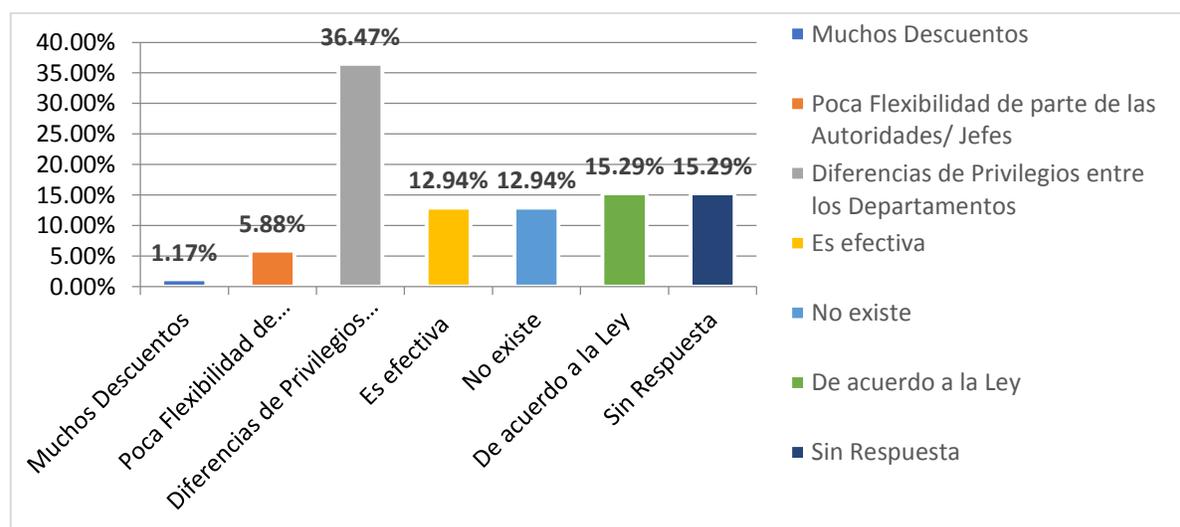


Figura13. Criterios de los empleados sobre la Asignación de prestaciones en la Institución

La gráfica demuestra que el 1.17% de los empleados perciben muchos descuentos, el 5.88% considera que hay poca flexibilidad por parte de las autoridades o los jefes inmediatos, el 36.47% de los empleados sostiene que existen diferencias de privilegios entre los departamentos, otro 12.94% expreso que son justas, un 12.94 sostiene que no existen, el

15.29% manifiesta que reciben las prestaciones de acuerdo a la ley y un 15.29% de los empleados no dieron su punto de vista.

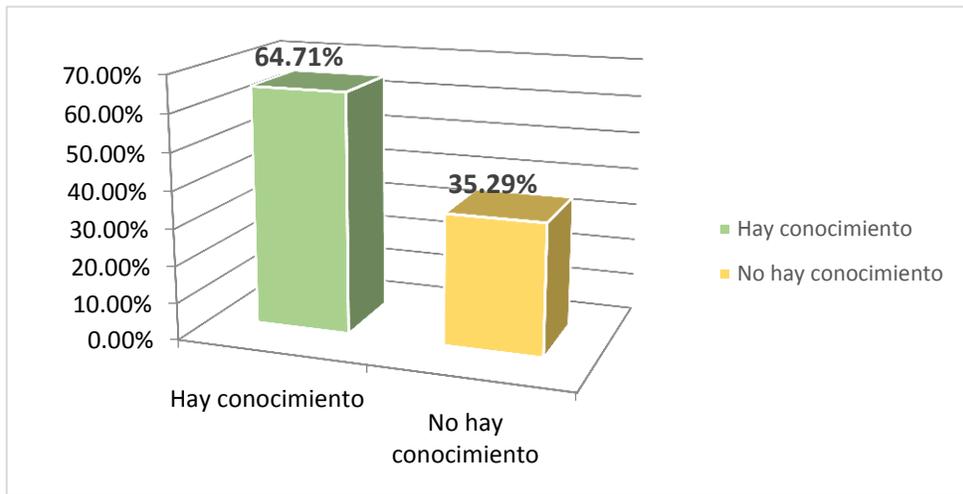


Figura 14. Conocimiento sobre las Prestaciones Laborales que brinda el Hospital Nacional Santa Gertrudis a sus empleados.

De acuerdo con la gráfica el 64.71% de los empleados manifiesta conocer las prestaciones laborales con la cuenta y un 35.29% sostiene no tener conocimiento.

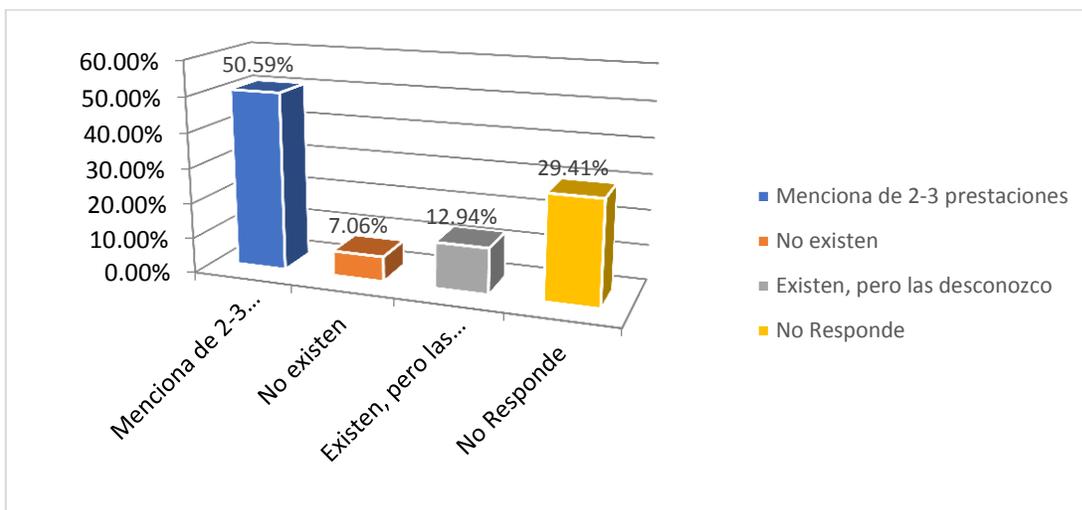


Figura 15. Conocimiento de las prestaciones laborales que perciben los empleados del Hospital Nacional Santa Gertrudis

La presente grafica muestra que el 50.59% de los empleados menciona de 2 a 3 prestaciones, un 7.06% sostiene que no existen, por otra parte, el 12.94% de los empleados tiene conocimiento de su existencia, pero las desconoce; mientras que un 29.41% decidió no responder.

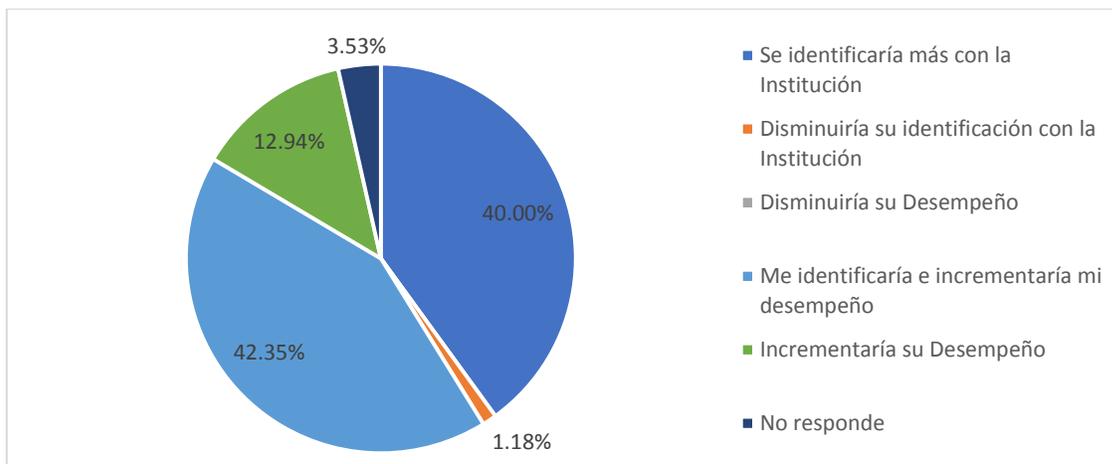


Figura16. Influencia en el desempeño de los empleados con relación al conocimiento de las prestaciones labores que brinda la Institución

Se puede observar que un 42.35% de los empleados al tener el conocimiento de las prestaciones laborales de la institución se identificaría y además aumentaría su desempeño, un 40.00% sostiene que se identificaría con la institución, el 12.94% incrementaría su desempeño, el 3.53% menciona que disminuiría su identificación con la institución y un 1.18% disminuiría su desempeño.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS

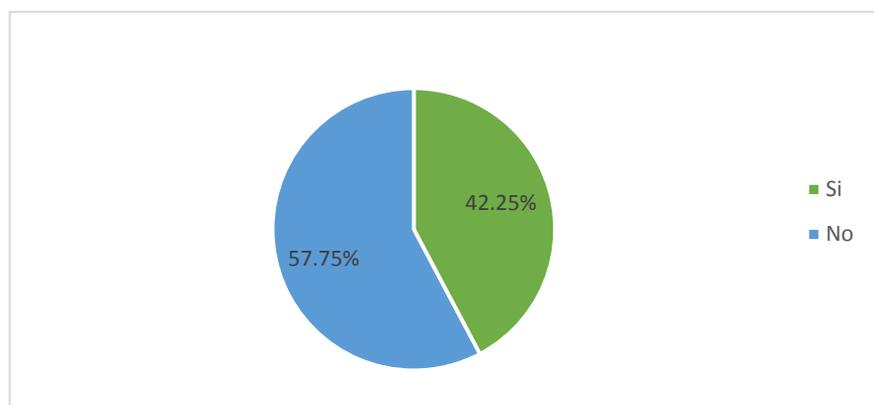


Figura 8. Conocimiento que los empleados tiene sobre la implementacion de programas que ayuden a incentivarlos en el desarrollo de sus funciones

Según la gráfica el 42.25% de los empleados entrevistados aseguran conocer programas que ayuden a incentivarlos, mientras que el 57.75% confirman su desconocimiento ante dichos programas.

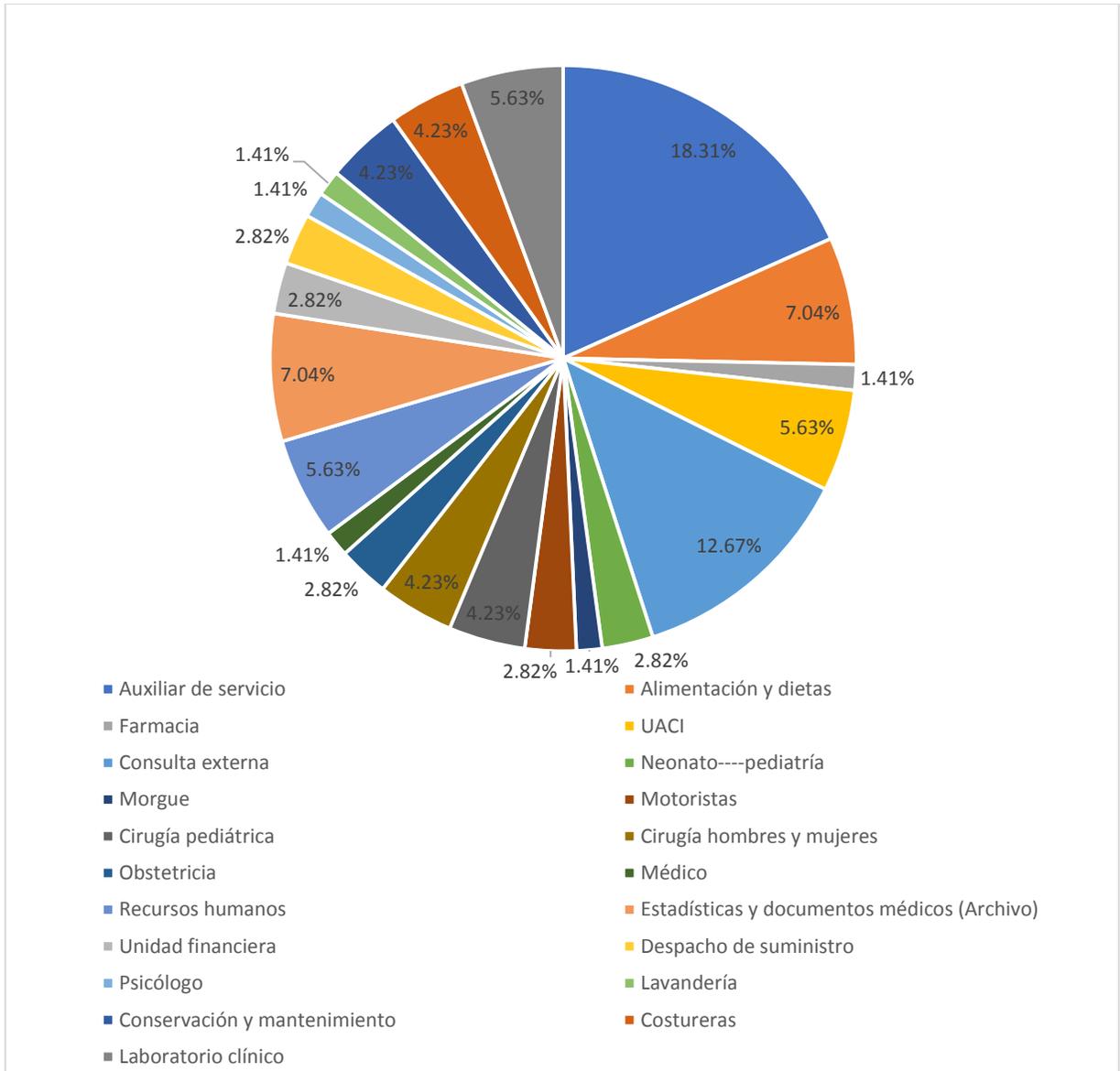


Figura18. Áreas y Departamentos del Hospital Nacional Santa Gertrudis que se investigaron.

De acuerdo a la presente grafica el mayor número de entrevistados se encuentra en auxiliares de servicio con un 18.31%, le sigue el área de consulta externa con un 12.67%, posteriormente se encuentran el área de alimentación y dietas , Estadísticas y documentos médicos con un 7.04%, El área de UACI, Recursos Humanos y Laboratorio Clínico con un 5.63% cada uno, continua con Cirugía Pediátrica, Cirugía Hombres y Mujeres, Conservación y Mantenimiento y Costureria con un 4.23%, posteriormente Neonato-Pediatría, Motoristas, Obstetricia, Unidad Financiera y Despacho de suministros con el 2.82% cada uno, Para finalizar el área de farmacia, Morgue médico, Psicólogo y Lavandería cuentan con el 1.41% respectivamente

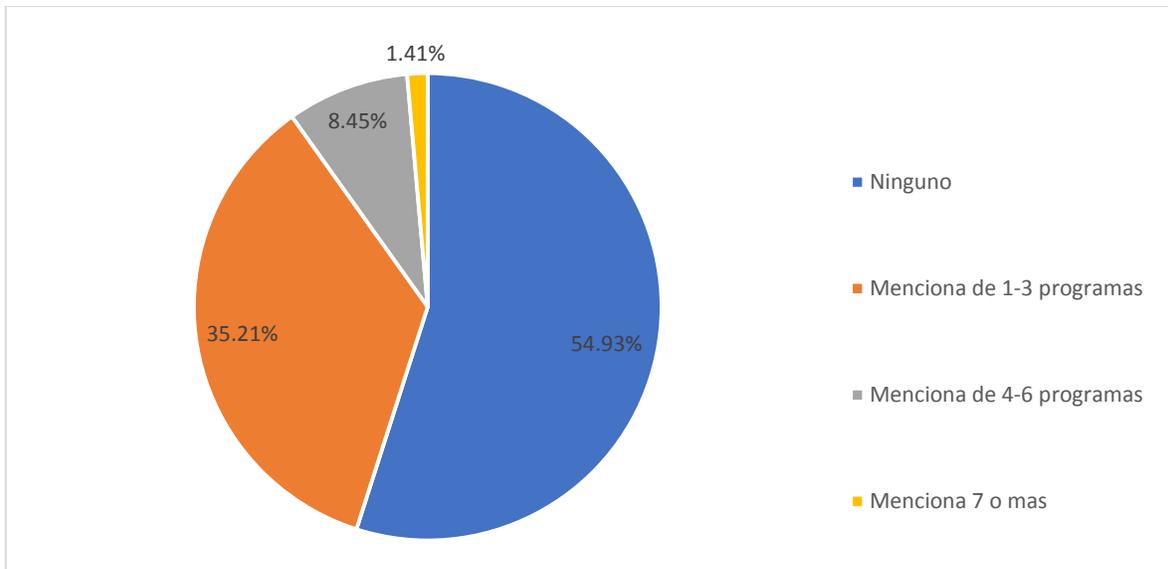


Figura19. Participación de los Empleados en los programas o talleres dentro de la institución.

Como lo muestra la gráfica la mayoría de los empleados no ha participado en programas o talleres que brinde la institución representando el 54.93%, por el contrario, el 35.21% asegura haber participado de 1 a 3, un grupo conformado por el 8.45% menciona su participación entre 4 a 6 talleres y el 1.41% asegura que ha participado en más de 7 talleres o programas.

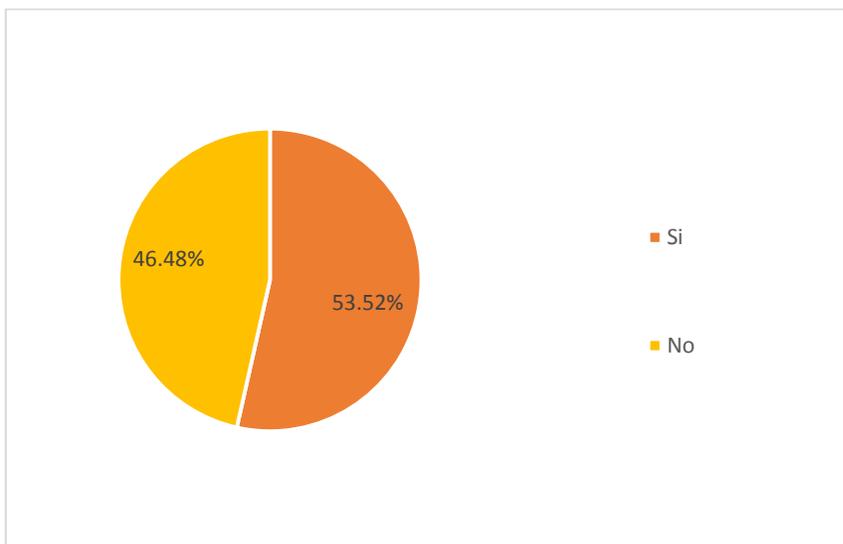


Figura 20. Conocimiento que tienen los empleados sobre Incentivos no Económicos

De acuerdo a la gráfica, el 53.52% del personal entrevistados afirma conocer sobre los incentivos no económicos, a diferencia del resto representado por el 46.48% que no los conoce.

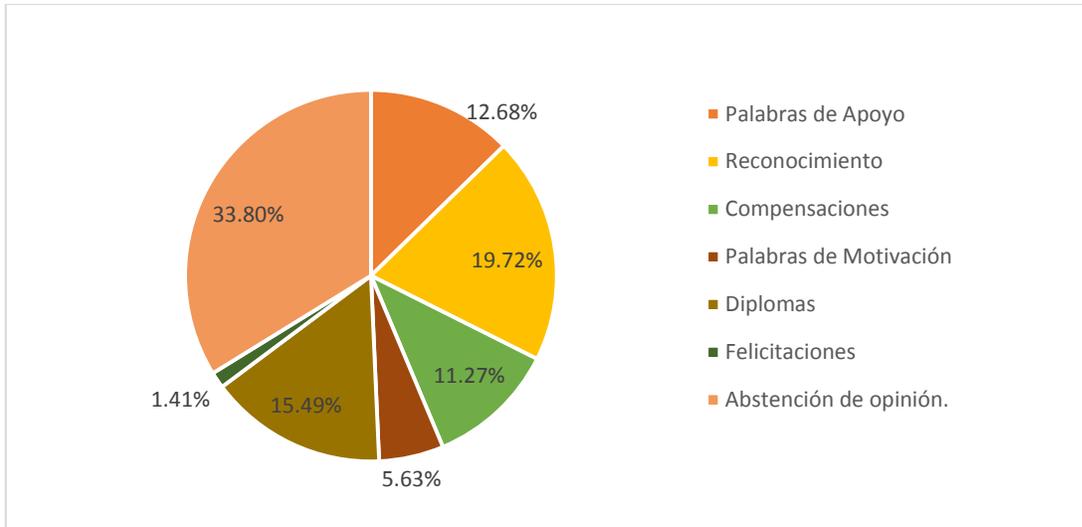


Figura 21. Tipos de incentivos no económicos que conocen los empleados de la Institución.

Los incentivos no económicos que conocen los empleados entrevistados son palabras de apoyo con un 12.68%, un reconocimiento con 19.72%, las compensaciones representan el 11.27%, además de las palabras de motivación con un 5.63%, también diplomas en un 15.49%, las felicitaciones en menor medida con el 1.41% y un 33.80% de los entrevistados que se abstuvieron a responder.

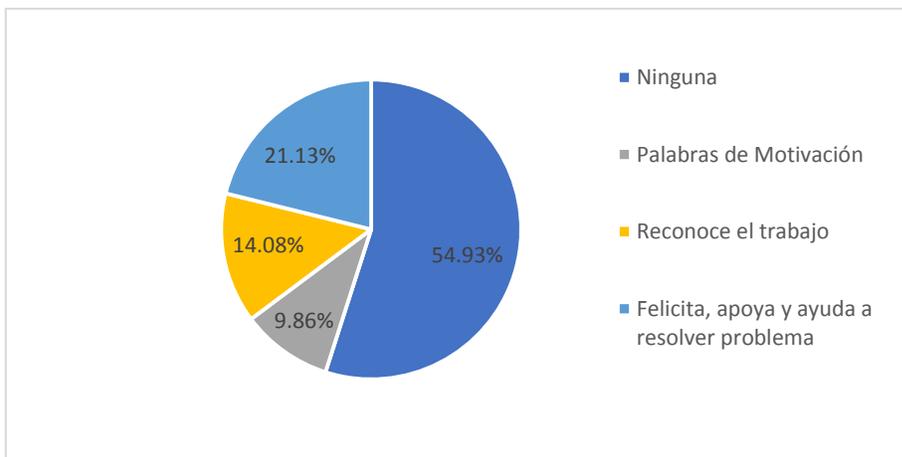


Figura 22. Acciones que realiza el jefe inmediato cuando el personal a su cargo ejecuta un trabajo bien hecho.

Según la gráfica el 54.93% del personal entrevistado aseguran que nunca han recibido una acción de su jefe inmediato, mientras el 9.86% afirma escuchar palabras de motivación, además el 14.08% alega que hay un reconocimiento del buen trabajo realizado y el recibir felicitaciones, el 21.13% está representado por recibir apoyo y ayuda para resolver problemas.

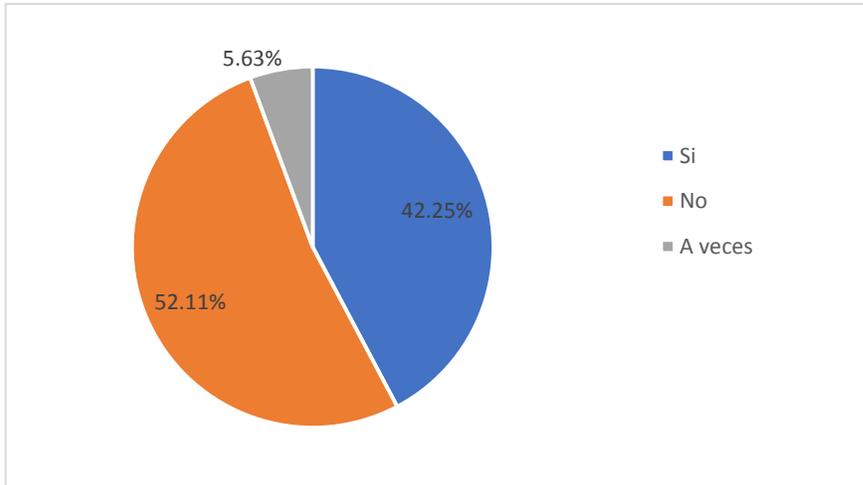


Figura 23. Reconocimiento al trabajo Bien Hecho entre los compañeros de trabajo

La gráfica inicia con el 42.25% de los entrevistados asegurando que existe un reconocimiento por el esfuerzo de trabajo entre compañeros, en contraparte con el 52.11% de los empleados entrevistados que afirman no recibir ningún reconocimiento de sus compañeros y el 5.63% lo recibe a veces.

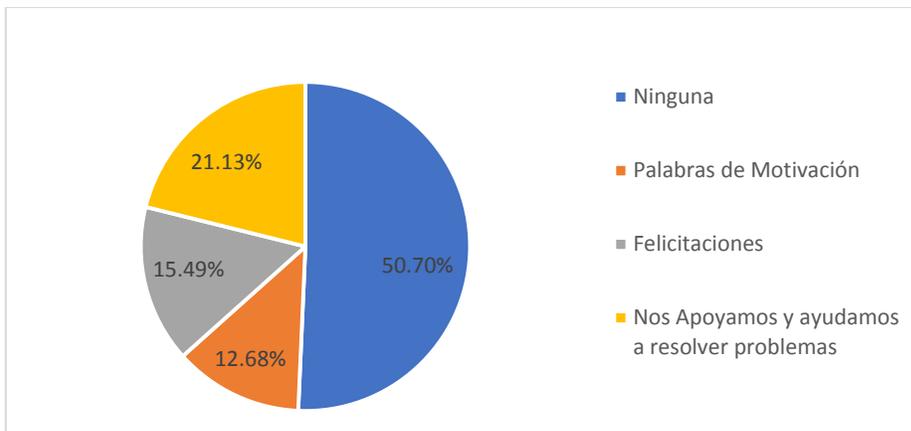


Figura 24. Forma de reconocer el trabajo Bien Hecho entre compañeros.

De acuerdo con la gráfica, el personal cuyos compañeros no le reconocen el trabajo de ninguna manera está valorado con el 50.70%, mientras que el 12.68% de la muestra aclara que se les reconoce con palabras de motivación, luego observamos una tendencia ascendente con las felicitaciones con un 15.49% y el 21.13% afirma que se apoyan y ayudan a resolver los problemas

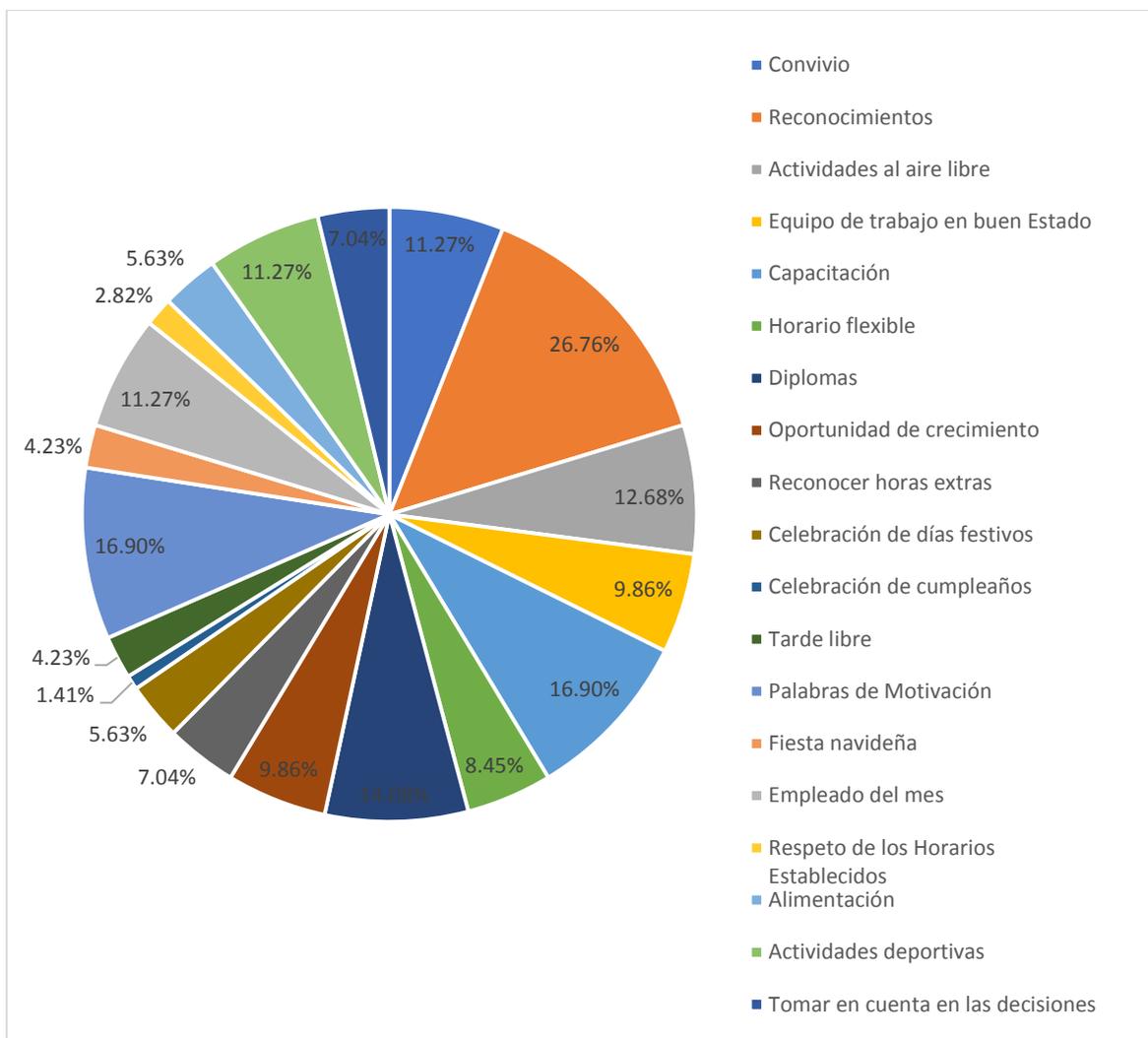


Figura 25. Formas de reconocimiento que les gustaría recibir a los empleados del Hospital Nacional Santa Gertrudis sin tomar en cuenta el factor económico.

La grafica nos muestra que el 11.27% apoya la realización de convivios, reconocimiento al trabajo realizado con un 26.76%, actividades al aire libre corresponden al 12.68% , Asignación de Equipo en buen estado 9.86%, implementación de capacitaciones representa un 16.90%, el 8.45% de la muestra solicita horarios flexibles, Entrega de Diplomas con un 14.08%, Oportunidades de crecimiento 9.86% reconocimiento de horas extras 7.04%, celebración de días festivos 5.63%, celebración de cumpleaños 1.41%, tardes libres con un 4.23%, palabras de motivación con 16.90%, celebración de fiestas navideñas por parte de la institución 4.23%, empleado del mes es aprobada por un 11.27%, respeto a los horarios establecidos con un 2.82%, recibir alimentación con 5.63%, actividades deportivas está respaldada por un 11.27% y el 7.04% solicitan ser tomados en cuenta en las decisiones

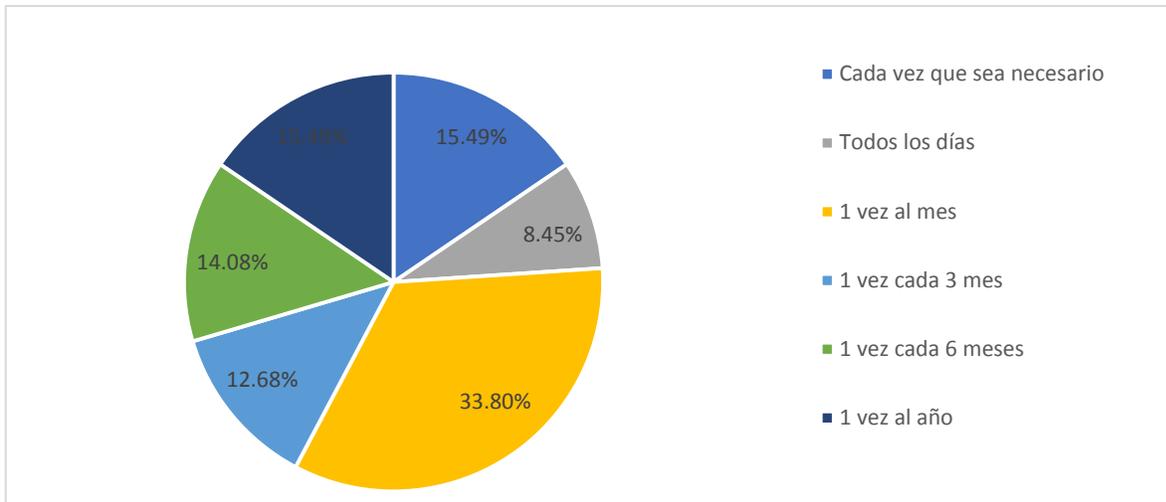


Figura 26. Tiempo que consideran lo empleados de la Institución para la asignación de incentivos

Según la gráfica el 15.49% de los entrevistados consideran que se les incentive cada vez que sea necesario, mientras que al 8.45% les gustaría ser incentivados todos los días, el 33.80% representa a los que solicitan ser incentivados 1 vez al mes, un 12.68% equivale al personal que pide ser incentivado 1 vez cada 3 meses, los que solicitan incentivos 1 vez cada 6 meses son un 14.08% y los que piden ser incentivados cada año representan el 15.49% de la muestra.

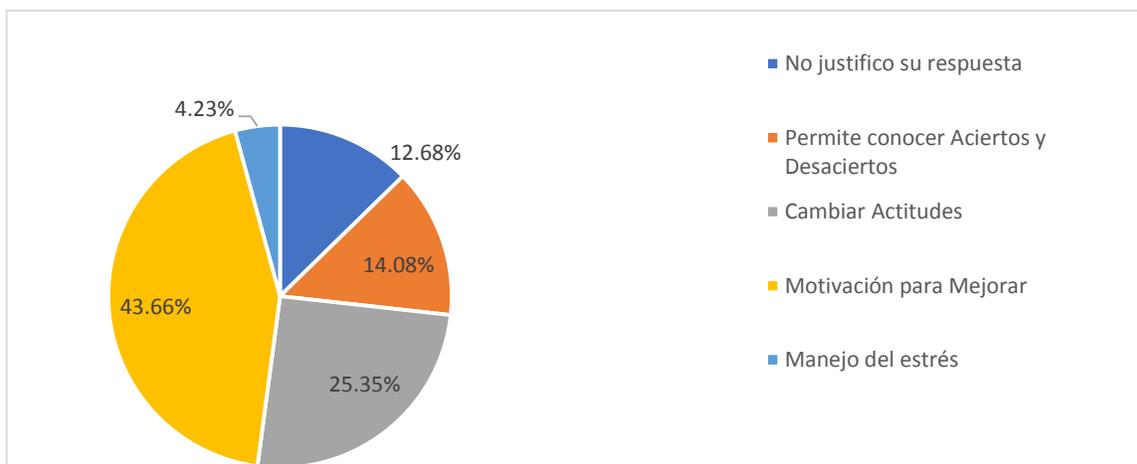


Figura 27. Beneficios de Asignar los incentivos en el tiempo propuesto por los empleados de la Institución

La gráfica indica entre los resultados sobresalientes que el 43.66% los empleados estarían motivados y mejorarían su desempeño laboral, así mismo el 25.35% afirma un cambio de actitudes que influya positivamente en sus funciones.

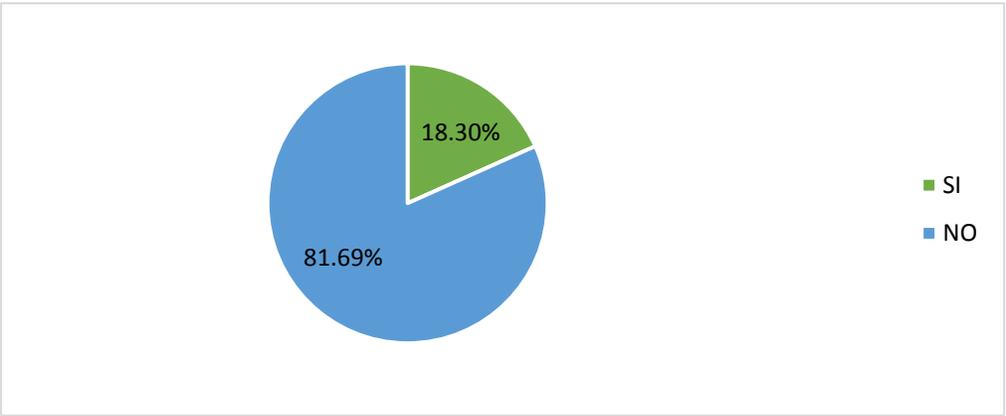


Figura 28. Motivación de los empleados en el puesto que desempeñan dentro del Nosocomio.

La gráfica ilustra que el 18.30% de la muestra se sienten motivados en su lugar de trabajo, mientras que el 81.69% afirman no sentirse motivados en su puesto laboral.

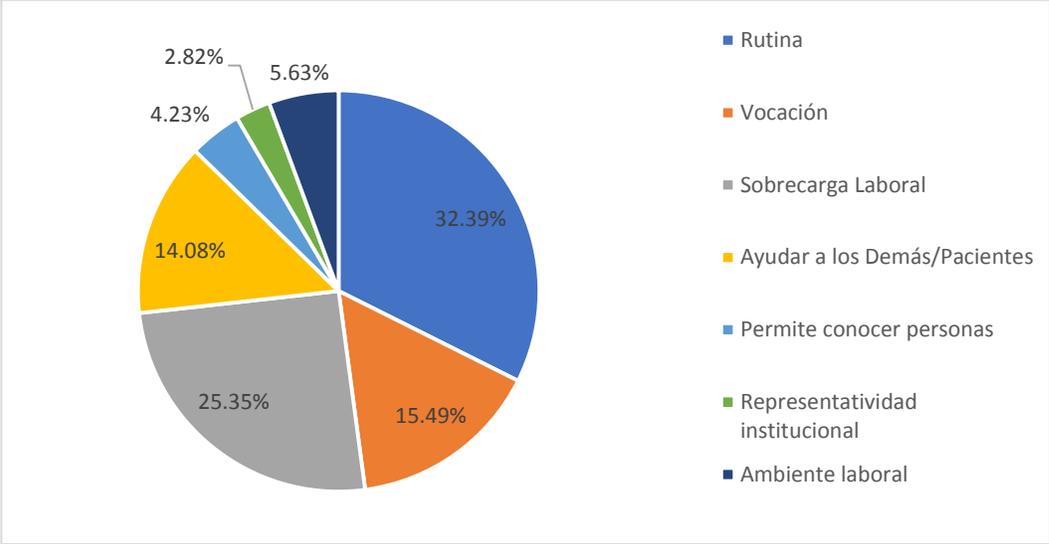


Figura 29. Causas por las cuales los empleados de la Institución presentan motivación o si es el caso desmotivación en el cargo que desempeñan.

De acuerdo a la gráfica el 32.39% de los entrevistados asegura que se sienten desmotivados por la rutina que implica su trabajo, el 15.49% afirma que su motivación proviene de la vocación personal, un 25.35% de la muestra se siente desmotivado a causa de la sobrecarga laboral, mientras que la intención de ayudar a los demás compañeros de trabajo o a los pacientes motiva al 14.08%, además del 4.23% que se motiva por el hecho socializar con personas nuevas, un 2.82% de entrevistados se motiva por la representatividad institucional con la que cuentan y el 5.63% se motiva al encontrarse trabajando en un agradable ambiente laboral.

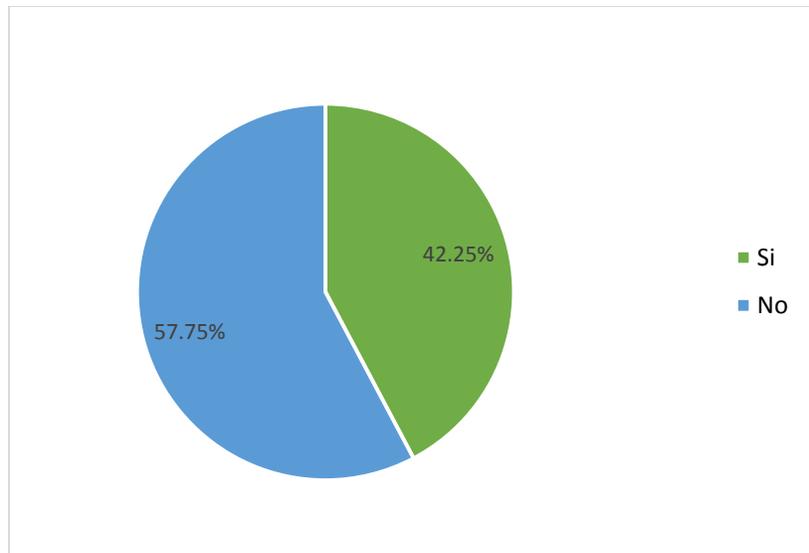


Figura 30. Conocimiento que tienen los empleados sobre los valores institucionales.

Según la ilustración grafica el 42.25% del personal entrevistado tiene conocimiento sobre los valores institucionales, por el contrario, un 57.75% de la muestra no los conoce

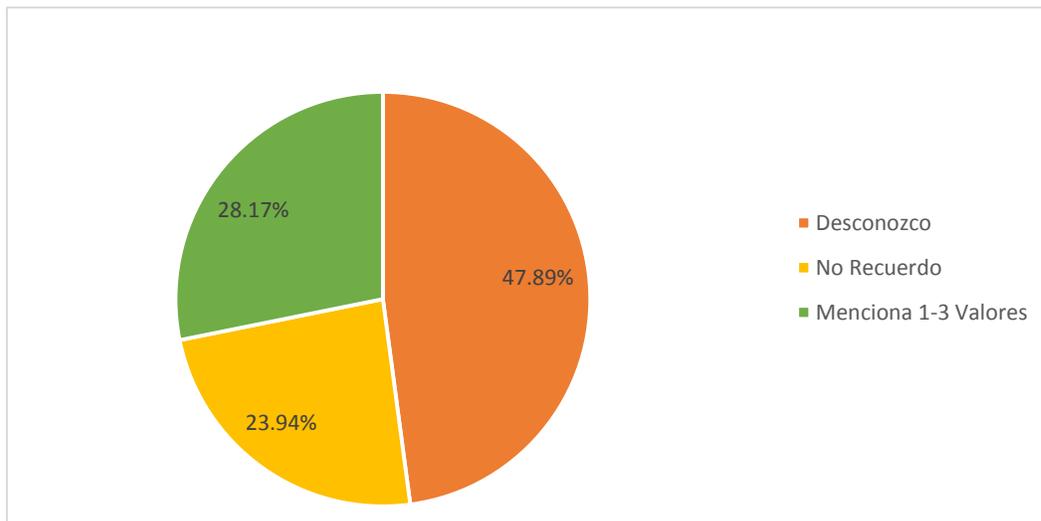


Figura 31. Identificación de los Valores institucionales por parte de los empleados del Hospital Nacional Santa Gertrudis

El 47.89% de los entrevistados afirma desconocer los valores institucionales, mientras que el 23.94% no pudo recordarlos, y el 28.17% mencionó 1 a 3 valores institucionales.

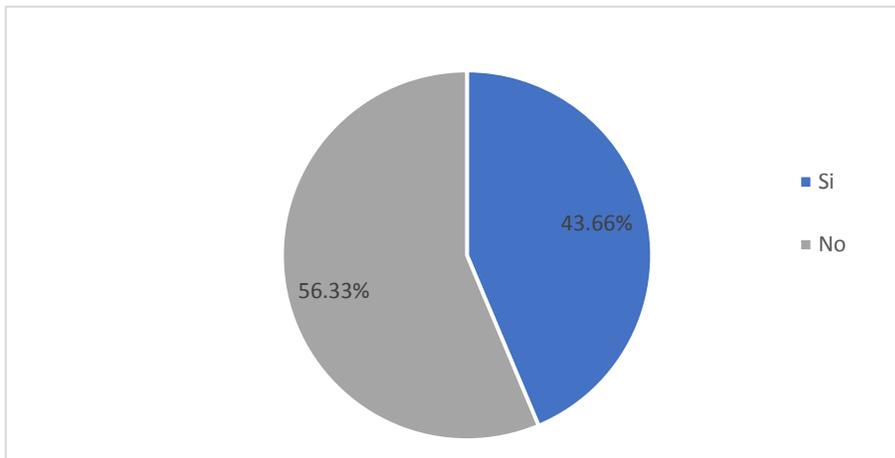
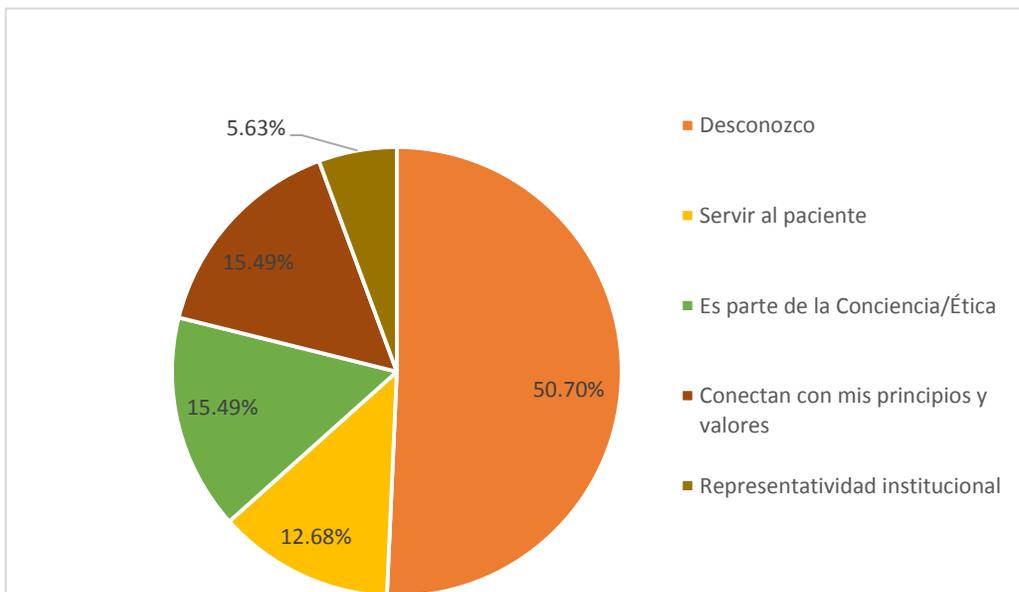


Figura 32. Identificación del empleado con valores institucionales.

Según la gráfica, el 43.66% de los entrevistados aseguran sentirse identificados con los valores



de la institución, en contraposición al 56.33% que no se identifica.

Figura 33. Opinión sobre la identificación de los empleados con los valores institucionales.

La grafica inicia con el 50.70% de la muestra que desconoce los valores institucionales, el valor de servir al paciente lo representa un 12.68%, mientras que la conciencia o ética del cargo y al conectar con los principios y valores personales equivale al 15.49% cada uno y con un 5.63% de los entrevistados adoptan un sentimiento de representatividad institucional.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LOS JEFES

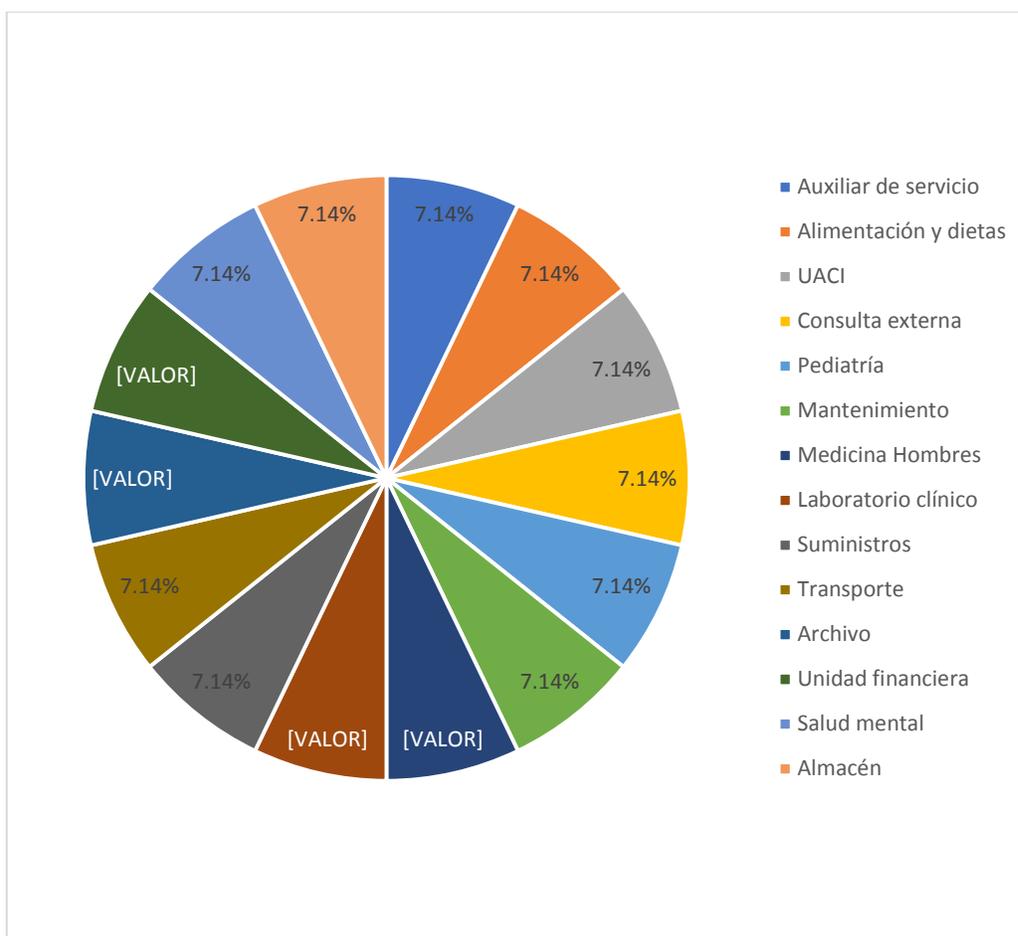


Figura 34. Departamentos en los que se realizó la investigación en el Hospital Nacional Santa Gertrudis

La presente gráfica refleja los departamentos y jefaturas que fueron parte de nuestra muestra respondiendo a la batería de pruebas que se solicitaba en la cual podemos observar que se entrevistaron jefes de las siguientes áreas Auxiliar de servicio que refleja 7.14% Alimentación y dietas con 7.14% UACI 7.14% Consulta externa 7.14% Pediatría 7.14% Mantenimiento 7.14% Medicina Hombres 7.14% Laboratorio clínico 7.14% Suministros 7.14% Transporte 7.14% Archivo y estadísticas de documentos médicos 7.14% Unidad financiera 7.14% Salud mental 7.14% Almacén 7.14% haciendo un total de 14 jefes entrevistados en total que hacen nuestro 100%.

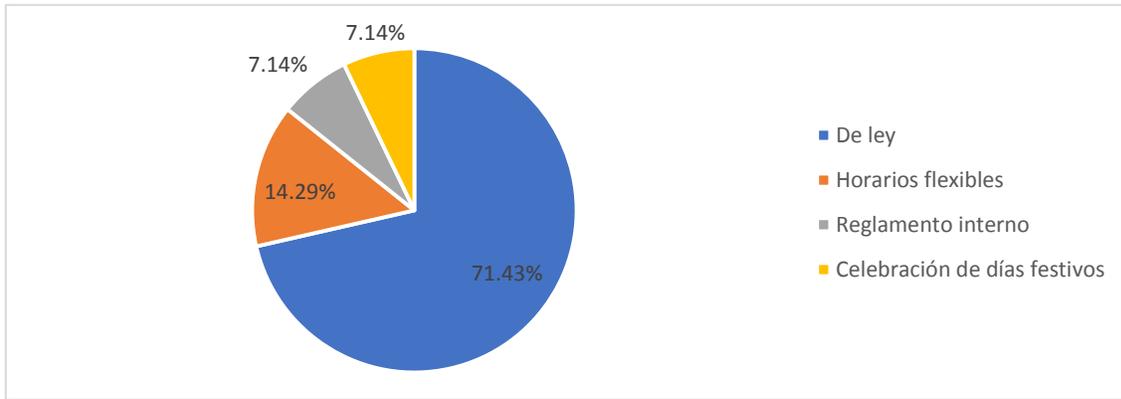


Figura35. Beneficios o prestaciones que reciben los empleados de la Institución Hospitalaria.

Según la gráfica el 71.43% obtiene los beneficios establecidos por la ley mientras en dos departamentos los empleados gozan de Horarios, flexibles 14.29, también existe un reglamento interno en una de las jefaturas que rige los beneficios representando en el grafico un porcentaje de 7.14% mientras que otro departamento implementa como un beneficio la celebración de días festivos que podemos ver que se representa con un porcentaje 7.14% haciendo un total del 100% de nuestra gráfica.

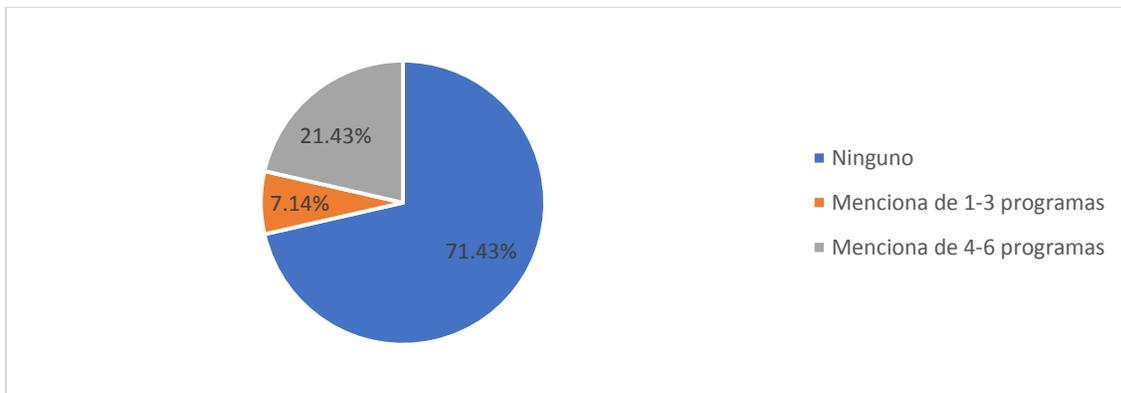


Figura 36. Actividades o programas que ejecuta la institución para incentivar a sus empleados.

Según la gráfica el 71.43% de los jefes menciona que no se realizan ningún tipo de programas o talleres que busquen incentivar a su personal a cargo, el 21.43% menciona de 4 a 6 programas los cuales fueron impartidos una sola ocasión y el 7.14%. Menciona de 1 a 3 programas que se realizaron pero que a la vez no todos tenían la oportunidad de participar.

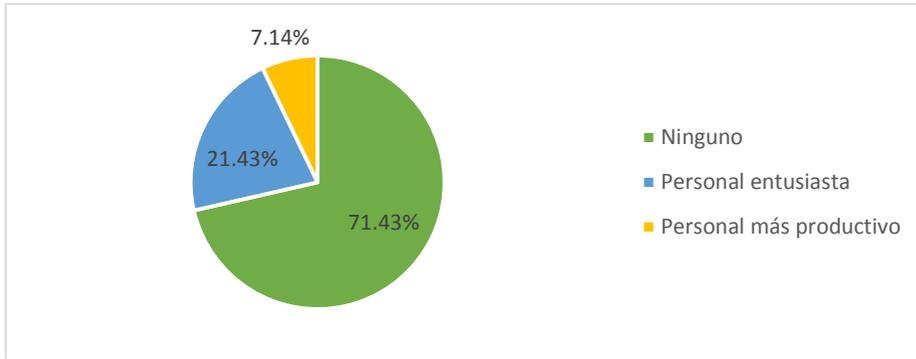


Figura37. Resultados de los programas o actividades implementados dentro de la Institución.

La gráfica presenta los resultados de los programas o actividades implementados en la institución los jefes sostiene que no ven resultados ya que no hacen participes a sus empleados de dichos programas siendo una frecuencia de 71.43% en tabla en cuanto a otras jefaturas reconocen que lo que les hace falta es un personal entusiasta con 21.43% y un 7.14% manifiesta que la limitante es la falta de un personal más productivo

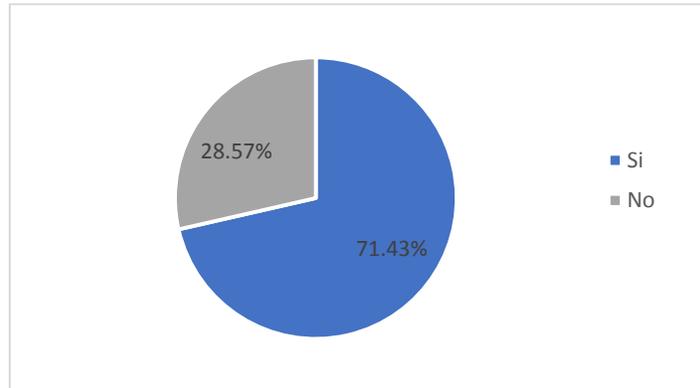


Figura 38. Existencia de Obstáculos para implementar programas.

En la gráfica el 71.43% de los Jefes afirmaron dificultades en la realización de los programas dentro de los departamentos, mientras que el 28.57% de los empleados no perciben obstáculos al momento de implementar una actividad o programa.

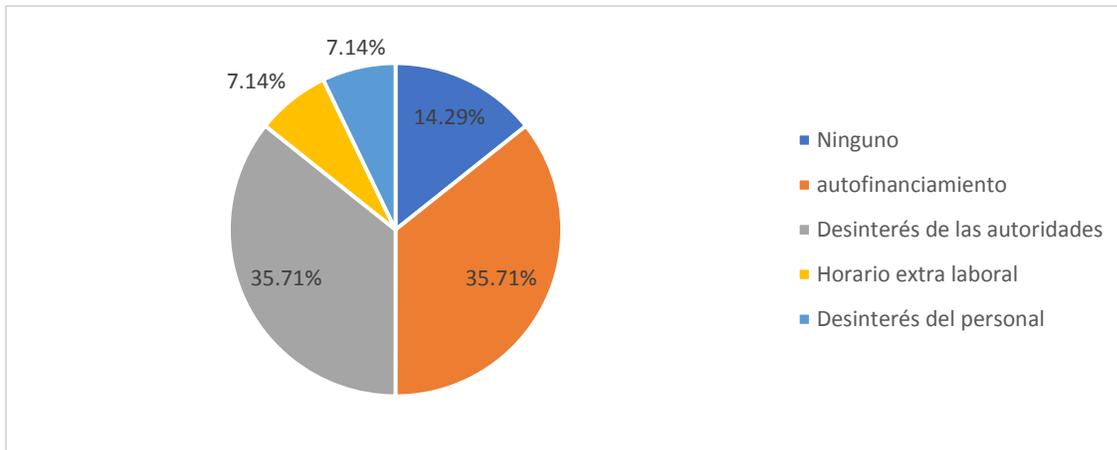


Figura39. Obstáculos que determinan la implementación de programas o talleres en la Institución.

Dentro de los obstáculos que determinan la implementación de programas o talleres encontramos el autofinanciamiento y el desinterés de las autoridades con un 35.71% por otra parte el desinterés del personal y la implementación de los talleres en horarios extralaborales lo representa el 7.14%, un 14.29 respondió que no existe ningún obstáculo en la implementación de los talleres.

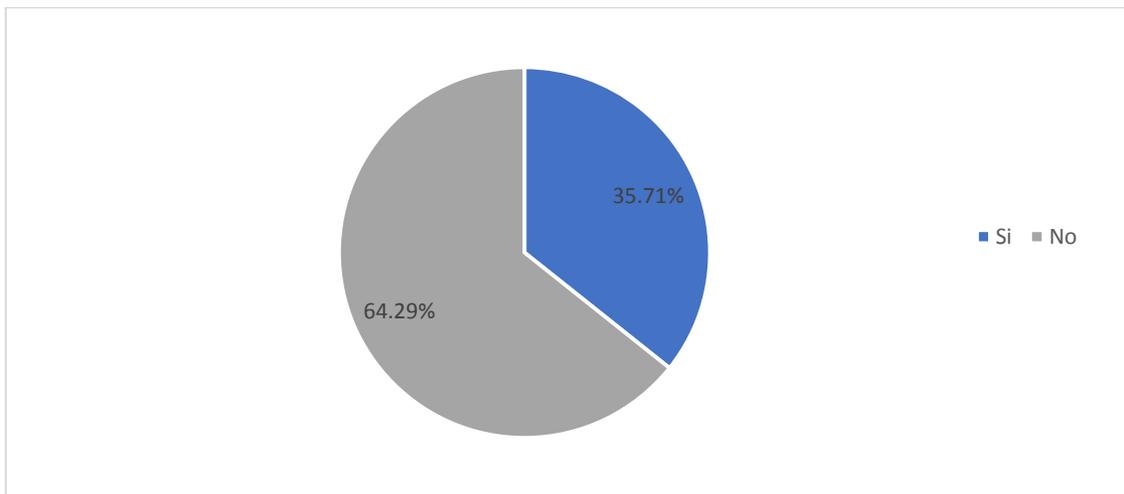


Figura 40. Implementación de talleres dirigidos a los empleados de la institución hospitalaria para motivarlos y favorecer el desarrollo de habilidades

La gráfica muestra que 64.29% de los jefes afirman que no se implementan talleres que contribuyan y faciliten en sus empleados el desarrollo de habilidades que a su vez permita alcanzar un mejor desempeño en las actividades que realizan, mientras que un 35.71% sostiene que si realizan actividades con esta finalidad.

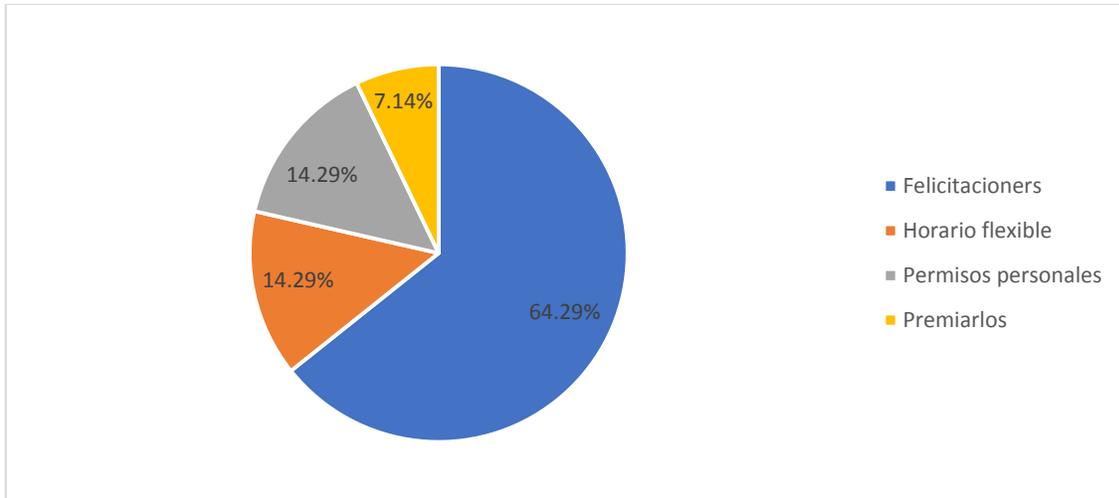


Figura 41. Acciones que realizan los jefes cuando observan el trabajo bien hecho en su personal a su cargo.

Según la gráfica el 64.29% de los jefes felicitan a su personal, el 14.29% pone a disposición la posibilidad de implementar horario flexible, un 7.14% realizan acciones de premiar a sus empleados por sus esfuerzos y un 14.29% de los jefes reconocen el esfuerzo de su personal a cargo facilitándole permisos personales.

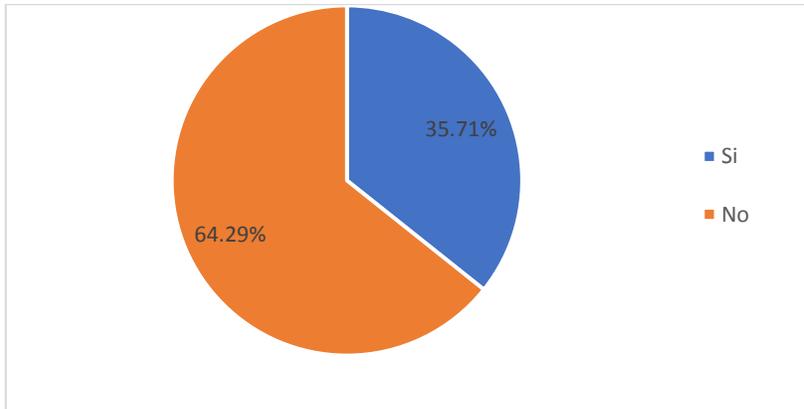


Figura 42. Los jefes promueven el Reconocimiento de trabajo bien hecho entre compañeros.

La grafica nos muestra que 9 de 14 departamentos no implementa un reconocimiento de trabajo bien hecho entre compañeros siendo un porcentaje de 64.29%, mientras un 35.71% que representa a 5 de los 14 departamentos si se promueve y se implementa el reconocimiento de trabajo bien hecho entre compañeros

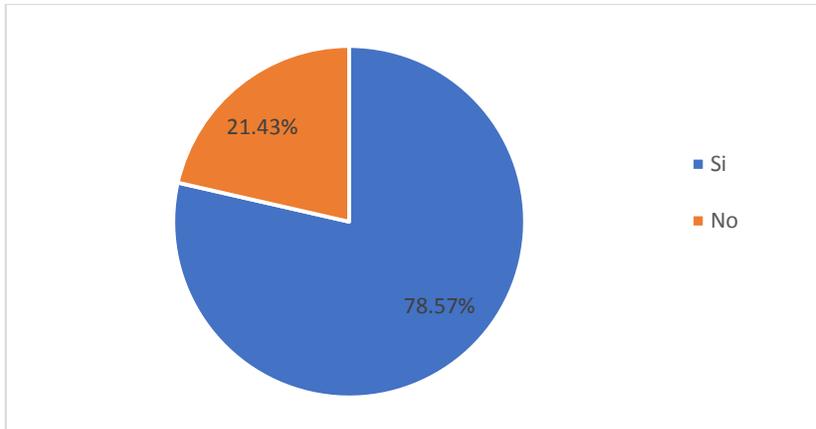


Figura 43. Conocimiento de los jefes sobre los incentivos no Económicos

La gráfica refleja si hay o no conocimiento sobre incentivos no económicos a lo cual 11 de 14 departamentos dicen tener conocimiento sobre el tema sin embargo no se aplica dentro del área dando como aporte que sería muy eficaz si se implementara un plan de incentivos no económicos por el tipo de institución visualizando un porcentaje de 78.57% mientras un 21.43% desconoce sobre incentivos no económicos y sus beneficios.

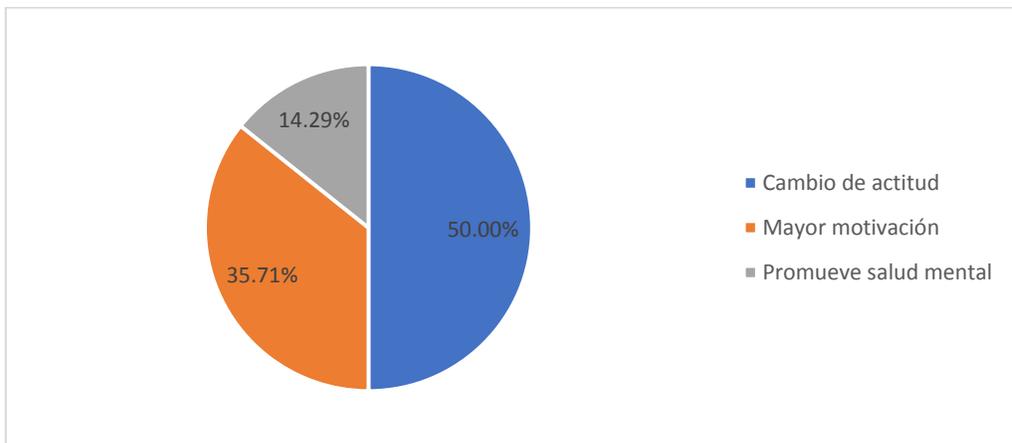


Figura 45. Importancia que tiene la asignación de Incentivos no Económicos a su personal a cargo

La gráfica nos refleja la opinión de los jefes en cuanto los beneficios que los incentivos no económicos aportarían al personal entre ellos tenemos el cambio de actitud que se puntúa dentro de la gráfica con un valor de 50.00%, siguiendo la categoría de motivación 35.71% promoción de salud mental con un 14.29%.

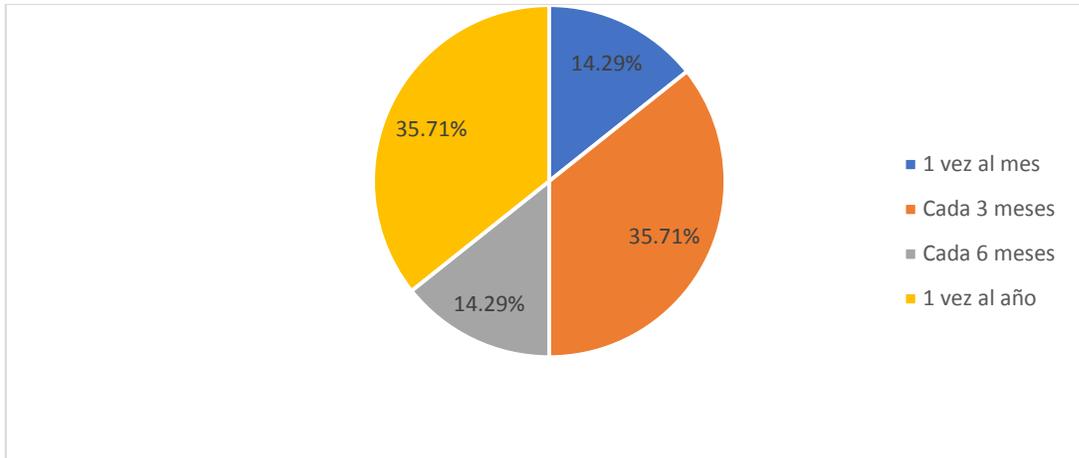


Figura 9. Tiempo idóneo para la asignación de los Incentivos no Económicos según los jefes de la institución.

Según los jefes de departamentos el tiempo prudente para asignar incentivos no económicos es variable por lo que cinco de 14 departamentos opina que cada tres meses y cada año es un tiempo idóneo alcanzando un porcentaje de 35.71%, estas dos categorías, en cuanto a la categoría de 1 vez al mes y cada 6 meses tiene una frecuencia de dos jefes departamentos con un porcentaje de 14.29% formando el 100% de la población entrevistada.

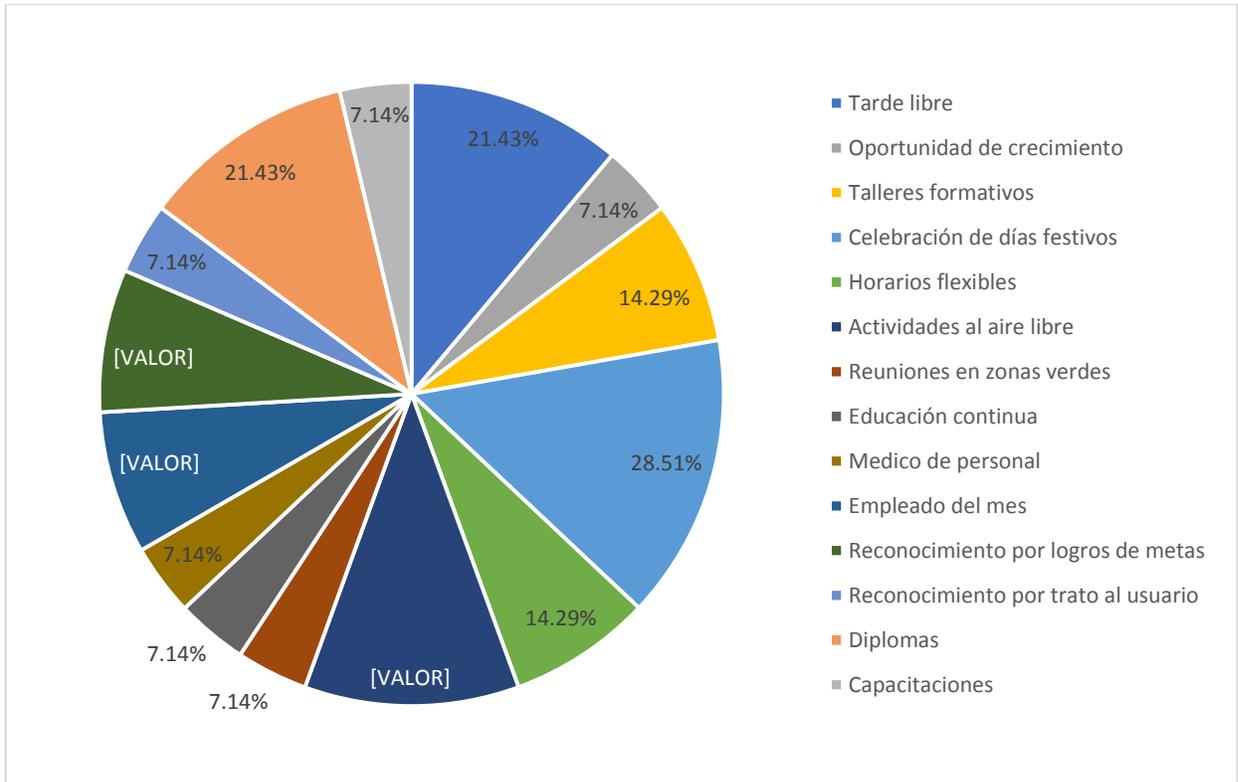


Figura47. Incentivos no Económicos factibles de asignar al personal, según los jefes de la Institución.

Dentro de las opiniones que brindaron los jefes sobre el tipo de Incentivos no Económicos que se le podrían asignar al personal que labora en la unidad, encontramos con una frecuencia de 3 de 14 departamentos el incentivo de tarde libre que se refleja con un porcentaje de 21.43%, oportunidad de crecimiento con una frecuencia de 1 y un porcentaje de 7.14%, talleres formativos 14.29%, celebración de días festivos 28.51%, horarios flexibles 14.29% actividades al aire libre 21.43%, reuniones en zonas verdes 7.14%, educación continua 7.14%, medico de personal 7.14%, empleado del mes 14.29%, reconocimiento por logros de metas 14.29%, reconocimiento por trato al usuario 7.14%, diplomas 21.43%, capacitaciones 7.14%, formando así el 100%

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación los cuales han sido tabulados y graficados, se genera el siguiente análisis cuantitativo, el cual nos permite establecer que los incentivos no económicos como su aplicación en las instituciones de salud, son reconocidos y descritos como importantes para todo el personal, ya que son comprendidos como una herramienta útil y concreta, que contribuiría a mejorar el nivel de motivación de la fuerza laboral. Ya que la implementación de un plan de incentivos influye en la actitud y el comportamiento de los empleados, incrementando así el nivel de satisfacción ante sus labores diarias. La motivación es aún más fuerte cuando la forma de reconocimiento da lugar a una historia que pueda repetirse, está a la vez se vuelve un reto para los empleados que al poder alcanzarse impulsa a los demás a querer obtenerlos y acceder a los beneficios que este le proporcionaría.

De acuerdo con el psicólogo Frederick Herzberg (1966), quien sostiene que la motivación incluye sentimientos de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional, En la investigación realizada en el Hospital Nacional Santa Gertrudis se encontró que un 81.69% de los empleados encuestados se encuentran desmotivados en las funciones que realizan. Así mismo esta desmotivación podría ser producto de algunos elementos que se describirán a continuación; el 54.93% de los empleados sostiene que los jefes inmediatos no realizan ningún tipo de reconocimiento cuando se realiza un buen trabajo. Herzberg (1966), afirma que reconocer el buen desempeño de los empleados dentro de la institución es una fuente de motivación. Es decir, el efecto de los factores motivacionales es más profundo y cuando son óptimos provocan satisfacción en los mismos, sus efectos son mucho más duraderos en los empleados, que aquellos a los cuales se les ha entregado una cantidad significativa, además el obtener un reconocimiento o gratificación por parte de las autoridades hacia un empleado o unidad, originaría un efecto domino en la institución en general. Por lo que el grupo investigador determino que los empleados poseen una motivación externa tomando de referencia la teoría bifactorial de Herzberg, es decir que entre los factores que los motivan se encuentran el salario, el status y evaluación de desempeño, por lo que el presente manual buscará favorecer la motivación intrínseca, entiéndase esta como el desarrollo personal, desarrollo de habilidades y reconocimientos.

Por lo que, en el mundo laboral de hoy en día las recompensas, el reconocimiento y la asignación de incentivos han llegado a ser un factor muy importante ya que este provee de herramientas a los Gerentes, o jefes que les permiten acercarse, conocer y conectar con sus empleados.

Dessler (2009) sostiene que el reconocimiento se traduce en frases como "te felicito por...", "buen trabajo"; produce un efecto positivo sobre el desempeño y la autoestima de los empleados. Es decir, al implementarlos con el personal de la institución proporcionará una manera eficaz y poco costosa de estimular a los empleados para que logren un alto nivel de desempeño. Estos para ser eficaces deberán de ser otorgados cuando se logren los resultados esperados de esta forma asimilarn y se reforzaran actitudes.

Otro aspecto para mencionar que fue evidente en la investigación es que el 57.75% de los empleados, desconoce los valores institucionales, políticas y derechos que poseen como empleados esto contribuye a que no se sientan parte de la cultura de la institución y dificulte la vinculación y compromiso con los objetivos y las metas establecidos en la institución con los propios.

En la investigación también se identificaron incentivos del tipo económico que los empleados les gustaría recibir de la institución entre el más destacados se encuentra el servicio de cafetería el 78.82% de los empleados apoya esta iniciativa que vendría a contribuir de forma eficiente a solventar las necesidades de alimentación de sus empleados dentro de su actividad laboral, esto propiciaría un mejor clima de trabajo y aumentara la satisfacción del empleado en su entorno. Todo ello contribuirá, por supuesto, a una mayor motivación por parte de los empleados del Hospital Nacional Santa Gertrudis para llevar a cabo sus distintas tareas.

Stacey Adams (1963), sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo y recompensa de otros en situaciones parecidas. En la investigación realizada el 61.18% de los empleados percibe como injusta la asignación de las prestaciones, siendo una de las variables más representativas las desigualdad o diferencias de privilegios en los diferentes departamentos con un 36.47%, los empleados perciben esta situación como un estado de desigualdad; factor que a la vez puede abonar a la desmotivación que presentan los

empleados, ya que esta teoría afirma que los resultados positivos y un alto nivel de motivación solo pueden esperarse cuando los empleados perciben un trato justo.

Fisher (2005) afirma que un "colaborador motivado se convierte en un colaborador comprometido, se transforma en una persona que participa y aporta en soluciones que se presenten dentro de la compañía, logrando, así impulsar grandes cambios dentro del ámbito Laboral". Por lo que el grupo investigador afirma que una propuesta de plan de incentivos no económicos es evidentemente necesaria y a la vez contribuirá a mejorar la motivación e identificación con la institución. Ya que los empleados ven al Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente como una institución que promueve el humanismo y que, a pesar de la sobrecarga laboral, tienen la oportunidad de ayudar y sentir satisfacción al ver la mejoría en los usuarios ya que es su fin principal.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

La investigación ha contribuido de manera significativa para resaltar los puntos que hay que considerar en las diversas unidades del Hospital Nacional Santa Gertrudis, que se tomaron en cuenta para la creación del manual de incentivos no económicos y para que este sea eficiente y logre los objetivos que se propone es necesario acompañarlo de diferentes estrategias o alternativas como lo es la asignación de incentivos que permitirá tener a los empleados motivados propiciando un clima laboral en el cual el objetivo principal es el bienestar emocional y puedan brindar un servicio de calidad a la población que atienden en el Hospital.

Se determinó mediante la investigación que se realizó en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de San Vicente que para implementar un plan de incentivos deben considerarse las opiniones de los empleados, ya que no todas las áreas de la institución cuentan con las mismas necesidades. Por lo cual los planes de incentivos deben tener flexibilidad para ser ampliados o contraídos de acuerdo con cada situación especial que pueda presentarse y brindarle una solución de forma creativa.

Para garantizar que la propuesta del manual de incentivos no económicos elaborada por el grupo investigador para el Hospital Nacional Santa Gertrudis, cuente con una mayor aceptación y éxito en la implementación dentro de la institución hospitalaria, fue necesario indagar los intereses que posee el personal y a partir de esta información determinar los incentivos que compensara las necesidades, con el objetivo que los empleados se sientan comprometidos y esto contribuya a vincular los objetivos y metas que persiguen ambas partes.

Al contar con instrumentos que permitan registrar las recompensas obtenidas por los logros alcanzados en un determinado periodo de tiempo, se garantiza que los empleados se sientan comprometidos con sus labores. Por lo que la asignación de incentivos dirigidos al reconocimiento del trabajo bien hecho, por parte de los jefes a su personal a cargo contribuirá de forma directa al establecimiento de conductas orientadas al desarrollo y motivación de los implicados.

RECOMENDACIONES

Al Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador.

1. Que el departamento de psicología gestione convenios con instituciones públicas, que permita a los estudiantes desarrollar habilidades y destrezas para su futura inmersión en el área laboral.

Al Hospital Nacional Santa Gertrudis.

2. Se recomienda a la institución que implemente la difusión de los valores, políticas y prestaciones con las que cuentan los empleados por medio de charlas informativas o capacitaciones con el objetivo que los empleados se sientan identificados con la cultura institucional.
3. Fomentar un clima organizacional en el cual las relaciones de compañerismo entre las diferentes unidades de la institución promuevan la salud mental y física del personal, mediante actividades de recreación y convivencia.
4. Dar a conocer el manual de incentivos no económicos al personal de la institución, mediante charlas informativas, lo que permitirá que todos los empleados puedan comprender y gozar de sus beneficios.
5. Implementar en su totalidad el manual de incentivos no económicos respetando los criterios de asignación con los que cuenta, mejorando y prolongando la motivación del personal.

A los futuros estudiantes.

6. Desarrollar la metodología autodidacta y creativa para brindar respuesta a las diversas demandas laborales que existen en los empleados de una institución de salud pública.

FUENTES DE INFORMACION CONSULTADAS.

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos, Decimoprimer edición, México, DF. Pearson Educación.
- David la importancia del sistema de compensaciones e incentivos en la motivación de los trabajadores. (2005) <https://core.ac.uk/download/pdf/47068520.pdf>
- Farooq, U. "Types of Research Design" (6 Octubre 2013) en Study Lecture Notes. Study Lecture Notes: studylecturenates.com.
- García (2007). Sistema de compensaciones. Psicología organizacional. https://www.academia.edu/19931181/Administraci%C3%B3n_de_la_Compensaci%C3%B3n
- González, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana, Cuba. Ciencias Médicas.
- Gordon L. V. (1998). Cuestionario de Valores Personales (SPV). Madrid: TEA Ediciones S.A.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2002). Comportamiento organizacional. México D.F: Cengage Learning.
- Locke, E. y Latham, G. (2002). Construyendo una teoría práctica útil para establecer metas y motivar tareas. *Psicólogo estadounidense*, 57 (9), 75-77.
- Marí, R., Sánchez, P. y Gastaldo, I. "Aproximación al modelo de diagnóstico pedagógico" en Universitat de Valencia: uv.es
- Maslow A.H. 1943. Motivación y personalidad. Nueva York. Harper y Row.
- Mc Adams, P. (1998). Entrevista en el área de Recursos Humanos, Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, Colombia. Gestión.

Mejía M, Sánchez y Velázquez. (2007) Influencia psicológica de los incentivos en el desempeño laboral de los empleados de instituciones públicas y privadas del gran san salvador. (tesis de posgrado) Universidad de El salvador. El Salvador.

Mexico, U. A. (4 de agosto de 2017). *Campus Virtual*. Obtenido de unam.mx

Morales, J. y Velandia, N. (1999). Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill Interamericana.

Noriega, C. (2006). “La evaluación diagnóstica en introducción a la investigación”. Universidad de Palermo. Recuperado en 4 agosto 2017 de Universidad de Palermo: palermo.edu

P, Figueroa G, López, D y Mónica, R (2001) Diseño de un sistema de incentivos para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM.

Robbins, S. (2004): Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.

Stevenson, N. (2000). La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de personal y Recursos Humanos. Ciudad de México, México. Mc Graw Hill.

Yperen, N. (2003). El perfil percibido de la orientación de objetivos dentro de las empresas: diferencias entre los empleados que trabajan para empresas exitosas y no exitosas que emplean una remuneración basada en el pago basada en el desempeño. Revista Europea del Trabajo y Psicología Organizacional. 12 (3), 229-230.

ANEXOS.



Encuesta sobre la asignación de incentivos en el personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente

El propósito de la presente encuesta es determinar, cuáles son los incentivos que se pueden implementar dentro de la institución. Para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere y refleja mejor su situación, marcando con una "X"

Datos Generales:

Sexo: F. _____ M. _____

Edad: _____

Tiempo que lleva laborando en la institución: _____

1. Marque con una "X" las prestaciones que a Usted le gustaría recibir de la institución

Oportunidad de crecimiento		Despensa	
Mayor autonomía		Cafetería	
Respeto a los horarios de trabajo		Asistencia psicológica	
Reconocimiento al trabajo bien hecho		Préstamos personales	
Que mis jefes inmediatos expresen lo que quieren de mi desempeño		Reconocimiento por antigüedad	
Horario flexible		Reconocimiento por puntualidad	
Pausas y descansos activos entre tareas		Formar mi propio equipo de trabajo	
Aumento de salario de acuerdo al nivel de desempeño		Competencias deportivas	
Premios por puntualidad		Actividades al aire libre	
Ejecución de talleres		Clases formativas	
Retroalimentación en las funciones de los diferentes cargos		Actividades que sean un reto y desafío para los empleados	
Seguro familiar		Creación de grupos de proyección	

		social	
Servicio de transporte		Flexibilidad de horarios	
Palabras de ánimo y motivación por parte de mi jefe inmediato.		Palabras de ánimo y motivación por parte de mis compañeros	
Días/ horas libres		Seguridad laboral	

2. ¿Considera Usted, que actualmente las prestaciones son asignadas de manera justa?

SI _____ NO _____

¿Por qué?:

3. ¿Conoce, Usted las prestaciones laborales existentes en la institución?

SI _____ NO _____

¿Cuáles?

4. ¿De qué manera influiría en su desempeño el conocimiento de las prestaciones laborales en la institución?

Se identificaría más con la institución		Disminuiría su desempeño	
Disminuiría su identificación con la institución		Incrementaría su desempeño	



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Proceso de Grado

Tema: Diagnostico y elaboración de un Manual de Incentivos no Económicos que favorezca la motivación del personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente.

Objetivo: Recabar información sobre la importancia y aplicación de un Manual de Incentivos no Económicos en la institución.

ENTREVISTA PARA JEFES DE UNIDADES O DEPARTAMENTOS

I. Datos Generales

1) Cargo que desempeña el entrevistado: _____

II. Contenido de la Entrevista:

2) ¿Podría mencionarme con cuales beneficios o prestaciones adicionales a la ley, cuentan los empleados que laboran en la unidad o departamento?

3) ¿Qué tipo de actividades o programas se ejecutan en la institución que incentiven a sus empleados?

4) ¿Cuáles han sido los resultados, que ha podido observar de los programas y actividades implementados a la fecha? _____

5) ¿Han existido obstáculos para la implementación de estos programas?
_____ ¿Cuáles? _____

6) ¿La institución realiza talleres dirigidos a los empleados, para motivarlos a desempeñarse mejor en el puesto que realizan?

7) ¿Qué acciones realiza, cuando observa que un empleado/a se ha esforzado por efectuar bien su trabajo?

8) ¿En la institución se promueve que, entre los empleados, se reconozca el trabajo bien hecho entre los mismos?

9) Conoce Usted ¿Qué son los Incentivos no Económicos?

10) ¿Considera importante la asignación de Incentivos no Económicos a los empleados?
_____ ¿Por qué? _____

11) Para Usted ¿Qué Incentivos no Económicos se le podrían asignar al personal que labora en esta institución? _____

¿En qué circunstancias sería más idóneo Asignarlo? _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Proceso de Grado

Tema: Diagnostico y elaboración de un Manual de Incentivos no Económicos que favorezca la motivación del personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente.

Objetivo: Recabar información sobre la importancia y aplicación de un Manual de Incentivos no Económicos en la institución.

ENTREVISTA PARA EMPLEADOS

I. Datos Generales

1) Cargo que desempeña el entrevistado: _____

II. Contenido de la Entrevista:

2) ¿Conoce de algunos programas o actividades que desarrolle la institución que incentiven a los empleados?

3) ¿En cuáles de ellos ha participado? _____

4) ¿Conoce Usted, que son los Incentivos no Económicos?

5) ¿Qué acciones realiza su jefe inmediato, cuando Usted o uno de sus compañeros ha realizado un buen trabajo?

6) ¿Se reconoce el esfuerzo y trabajo realizado entre los mismos compañeros del área donde Usted se desempeña? _____

¿De qué forma? _____

7) ¿Cómo le gustaría a Usted, que la institución reconozca su trabajo, no tomando en cuenta el aspecto económico?

8) ¿Cada cuánto tiempo considera prudente que se incentive a los empleados? _____

¿Por qué? _____

9) ¿Se siente motivado/a en el puesto o cargo que desempeña? _____

¿Por qué? _____

10) ¿Usted, conoce si la institución posee valores institucionales? _____

¿Los conoce, podría mencionarlos? _____

11) ¿Usted, se siente identificado con los valores de la institución? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
PROCESO DE GRADO



***“PROTOCOLO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE
JUICIO DE EXPERTOS”***

ELABORADO POR:

CRUZ HENRIQUEZFATIMALISSETH CH10012

FLORES FLORES, WALTER ERFIDIO

FF12002

RAMIREZ DE BELTRAN JACQUELINE BEATRIZ

RR09095

ASESOR:

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID

Ciudad de San Salvador, 20 de Marzo del 2019

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
PROCESO DE GRADO



Licenciado/a: _____

Presente.

Asunto: *Validación de Instrumentos a Través de Juicio de Expertos*

Nos es muy grato comunicarnos con Usted, para expresarle nuestros saludos y así mismo hacer de su conocimiento que somos estudiantes de Psicología de la Universidad de El Salvador. Los cuales estamos realizando nuestro proceso de grado, por lo que se nos es necesario validar los Instrumentos que nos permitirán la Recoger la información necesaria y así poder realizar nuestra Investigación.

El título de nuestro proyecto de investigación es:

“Diagnóstico y Elaboración de un Manual de Incentivos no Económicos que ayude a favorecer la Motivación del personal que Labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente”

El presente protocolo cuenta con:

- Entrevista Dirigida al Jefe de Recursos Humanos
- Entrevista Dirigida a Los Empleados

Y siendo imprescindible contar con la Aprobación de un Experto en el Área, hemos considerado conveniente recurrir a Usted.

Le Expresamos nuestros sentimientos de Respeto y Consideración agradeciéndole por su atención y el tiempo prestado.

Nos despedimos:

	Numero de Carnet	Firma
Cruz HenríquezFátima Lisseth	CH10012	
Flores Flores, Walter Erfidio	FF12002	
Ramírez de Beltrán, Jacqueline Beatriz	RR09095	



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
Proceso de Grado



Tema: Diagnóstico y Elaboración de un Manual de Incentivos no Económicos que ayude a favorecer la Motivación del personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente.

Objetivo: Recabar Información sobre la Importancia y Aplicación de un Manual de Incentivos no Económicos en La Institución.

ENTREVISTA PARA JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Indicaciones: A continuación se le presentan una serie de Ítems; los cuales deberá de evaluar y marcar con una "X" según el nivel de importancia, que Usted considere conveniente.

ÍTEMS	NECESARIO	INNECESARIO	MODIFICAR REDACCIÓN
I. Datos Generales 1) Cargo que desempeña el entrevistado:			
II. Contenido de la Entrevista: 2) ¿Podría mencionarme con cuales Beneficios o Prestaciones Adicionales a la Ley, cuentan los empleados que laboran en la institución?			
3) ¿Qué tipo de Actividades o Programas se ejecutan en la Institución que Incentiven a sus empleados?			
4) ¿Cuáles han sido los resultados, que ha podido observar de los programas y actividades implementados a la fecha?			
5) ¿Han existido obstáculos para la Implementación de estos Programas? ¿Cuáles?			

6) ¿La Institución realiza talleres dirigidos a los empleados, para motivarlos a desempeñarse mejor en el puesto que realizan?			
ÍTEMS	NECESARIO	INNECESARIO	MODIFICAR REDACCIÓN
7) ¿Qué acciones realiza, cuando observa que un empleado/a se ha esforzado por efectuar bien su trabajo?			
8) ¿En la Institución se promueve que entre los empleados, se reconozca el trabajo <i>Bien Hecho</i> entre los mismos?			
9) Conoce Usted ¿Qué son los Incentivos no Económicos?			
10) ¿Considera importante la asignación de Incentivos no Económicos a los empleados? ¿Por qué?			
11) Para Usted ¿Qué Incentivos no Económicos se le podrían asignar al personal que labora en esta Institución? ¿En qué circunstancias sería más idóneo Asignarlo?			

Considero Agregar los siguientes Ítems:
Observaciones:

Nombre/ Jefe de Recursos Humanos:

Firma:

N° JVPP: _____

Sello:

Institución para la cual Labora: _____

Fecha:



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
Proceso de Grado**



Tema: Diagnóstico y Elaboración de un Manual de Incentivos no Económicos que ayude a favorecer la Motivación del personal que labora en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente.

Objetivo: Recabar Información sobre la Importancia y Aplicación de un Manual de Incentivos no Económicos en La Institución.

ENTREVISTA PARA EMPLEADOS

Indicaciones: A continuación se le presentan una serie de Ítems, los cuales deberá de Evaluar y Marcar con una "X"; según el nivel de importancia, que Usted considere conveniente.

ÍTEMS	NECESARIO	INNECESARIO	MODIFICAR REDACCIÓN
I. Datos Generales			
1) Cargo que desempeña el entrevistado:			
II. Contenido de la Entrevista:			
2) ¿Conoce de algunos programas o actividades que desarrolle la institución que Incentiven a sus empleados?			
3) ¿En cuáles de ellos ha participado?			
4) ¿Conoce Usted, qué son los incentivos no Económicos?			
5) ¿Qué acciones realiza su Jefe Inmediato, cuando Usted o uno de sus compañeros ha realizado un <i>Buen Trabajo</i> ?			
6) ¿Se reconoce el esfuerzo y trabajo realizado entre los mismos compañeros del Área donde Usted se desempeña?			

¿De qué forma?			
ÍTEMS	NECESARIO	INNECESARIO	MEJORAR REDACCIÓN
7) ¿Cómo le gustaría a Usted, que la Institución reconozca su trabajo, no tomando en cuenta el aspecto Económico?			
8) ¿Cada cuánto tiempo considera prudente que se Incentive a los empleados? ¿Por qué?			
9) ¿Se siente motivado/a en el puesto o cargo que desempeña? ¿Por qué?			
10) ¿Qué conductas para Usted, le gustaría que fueran Premiadas?			
11) Usted, conoce si la Institución posee ¿Valores Institucionales? ¿Los conoce, podría mencionarlos?			
12) ¿Usted, se siente identificado con los Valores de la Institución? SI____ NO____ ¿Por qué?			

Considero Agregar los siguientes Ítems:
Observaciones:

Nombre/ Jefe/a de Recursos Humanos:

Firma:

N° JVPP: _____

Sello:

Institución para la cual Labora: _____

Fecha:



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



Ciudad Universitaria, 08 de marzo de 2019

Dra. Eva María Orellana
Directora
Hospital Nacional Santa Gertrudis
Presente

Estimada Directora.

Reciba un cordial y atento saludo en nombre de la jefatura del Departamento de Psicología.

Por este medio nos permitimos solicitarle su respectiva autorización para que estudiantes de la carrera de Licenciatura en Psicología, que se encuentran realizando su Proceso de Grado, tengan acceso y puedan desarrollar una investigación, que favorecería la parte administrativa de la institución, con la elaboración de un Diagnóstico previo a la creación de un Manual de Incentivos no Económicos.

Los bachilleres en mención son:

CRUZ HENRIQUEZ, FATIMA LISETH	CH10012
FLORES FLORES, WALTER ERFIDIO	FF12002
RAMIREZ DE BELTRAN, JACQUELINE BEATRIZ	RR09095

Esperando contar con su valioso apoyo en la formación de futuros profesionales en el campo de la psicología, me suscribo a Ud. muy cordialmente.


Lic. Wilbey Alfredo Hernández.
Jefe del Departamento de Psicología.




Lic. Daniel Edgardo Madrid.
Catedrático Asesor de Proceso de Grado

“HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA”

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



*"Diagnóstico y Elaboración de un Manual de Incentivos no Económicos
que ayude a favorecer la motivación del personal que labora en el Hospital
Nacional Santa Gertrudis, de la Ciudad de San Vicente"*

ELABORADO POR:

CRUZ HENRIQUEZ FATIMA LISSETH	CH10012
FLORES FLORES, WALTER ERFIDIO	FF12002
RAMIREZ DE BELTRAN JACQUELINE BEATRIZ	RR09095

ASESOR:

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID



Ciudad de San Salvador, 11 de Marzo del 2019

Recibido
11/03/2019
2:08pm
7285-1147

Tabla 1

Vaciado del test SPV Empleado 1

ÁREA	Alimentación y Dietas	SUJETO: 01 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	6	3	
Resultados (A)	19	70	
Variedad (V)	8	70	
Decisión (D)	17	65	
Orden y Método (O)	22	80	
Metas (G)	18	35	
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>		

Tabla 2

Vaciado del test SPV Empleado 2

ÁREA	Alimentación y Dietas	SUJETO: 02 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	12	40	
Resultados (A)	15	30	
Variedad (V)	9	75	
Decisión (D)	15	50	
Orden y Método (O)	19	60	
Metas (G)	12	5	
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 3

Vaciado del test SPV Empleado 3

ÁREA	Alimentación y Dietas	SUJETO: 03 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	20	95	
Resultados (A)	17	50	
Variedad (V)	9	75	
Decisión (D)	8	5	
Orden y Método (O)	18	55	
Metas (G)	18	35	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>		

Tabla 4

Vaciado del test SPV Empleado 4

ÁREA	Alimentación y Dietas	SUJETO: 04 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	13	50	
Resultados (A)	11	5	
Variedad (V)	9	75	
Decisión (D)	18	75	
Orden y Método (O)	17	45	
Metas (G)	22	65	
Valor Predominante	<i>Puntajes sobresalientes en Dos de las Categorías de los Valores - <u>Variedad</u> la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina a la vez que el valor de <u>Decisión</u> le permite tomar decisiones rápidamente y adoptar una posición clara.</i>		

Tabla 5

Vaciado del test SPV Empleado 5

ÁREA	Alimentación y Dietas	SUJETO: 05 JEFA DE ÁREA	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	8	10	
Resultados (A)	11	5	
Variedad (V)	5	50	
Decisión (D)	23	97	
Orden y Método (O)	19	60	
Metas (G)	24	80	
Valor Predominante	<i>Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión.</i>		

Tabla 6

Vaciado del test SPV Empleado 6

ÁREA	UACI	SUJETO: 06 Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	24	99	
Resultados (A)	16	40	
Variedad (V)	5	50	
Decisión (D)	15	50	
Orden y Método (O)	13	20	
Metas (G)	17	25	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>		

Tabla 7

Vaciado del test SPV Empleado 7

ÁREA	UACI	SUJETO: 07 Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	5	1	
Resultados (A)	22	90	
Variedad (V)	4	40	
Decisión (D)	21	90	
Orden y Método (O)	16	35	
Metas (G)	22	65	
Valor Predominante	<i>Puntajes sobresalientes en Dos de las Categorías de los Valores –Resultados: prefiere afrontar problemas difíciles que le permitan superarse constantemente junto con el valor de <u>Decisión</u> que le permiten tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión.</i>		

Tabla 8
Vaciado del test SPV Empleado 8

ÁREA	UACI	SUJETO: 08 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	8	10	
Resultados (A)	18	60	
Variedad (V)	5	50	
Decisión (D)	19	80	
Orden y Método (O)	17	45	
Metas (G)	23	70	
Valor Predominante	<i>Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión.</i>		

Tabla 9
Vaciado del test SPV Empleado 9

ÁREA	UACI	SUJETO: 09 JEFE DE ÁREA	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	16	70	
Resultados (A)	19	70	
Variedad (V)	5	50	
Decisión (D)	11	20	
Orden y Método (O)	18	55	
Metas (G)	21	55	
Valor Predominante	<i>Puntajes sobresalientes en Dos de las Categorías de los Valores <u>Practicidad</u>: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas y <u>Resultados</u>: prefiere afrontar problemas difíciles que le permitan superarse constantemente</i>		

Tabla 10

Vaciado del test SPV Empleado 10

ÁREA	Estado Financiero	SUJETO: 10 JEFE DE ÁREA Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	10	25
Resultados (A)	18	60
Variedad (V)	7	65
Decisión (D)	15	50
Orden y Método (O)	18	55
Metas (G)	22	65
Valor Predominante	<i>Puntajes sobresalientes en dos de las categorías de los Valores <u>Variedad</u> la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina a la vez que el valor de Metas le permite establecer objetivos y dirigir su esfuerzos a tareas específicas</i>	

Tabla 11

Vaciado del test SPV Empleado 11

ÁREA	Recursos Humanos	SUJETO: 11 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	9	15
Resultados (A)	22	90
Variedad (V)	2	20
Decisión (D)	16	60
Orden y Método (O)	20	70
Metas (G)	20	50
Valor Predominante	<i>Resultados: prefiere afrontar problemas difíciles que le permitan superarse constantemente</i>	

Tabla 12

Vaciado del test SPV Empleado 12

ÁREA	Recursos Humanos	SUJETO: 12 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	21	96
Resultados (A)	11	5
Variedad (V)	8	70
Decisión (D)	17	65
Orden y Método (O)	18	55
Metas (G)	15	15
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>	

Tabla 13

Vaciado del test SPV Empleado 13

ÁREA	Recursos Humanos	SUJETO: 13 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	21	96
Resultados (A)	16	40
Variedad (V)	3	30
Decisión (D)	11	20
Orden y Método (O)	24	90
Metas (G)	15	15
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>	

Tabla 14

Vaciado del test SPV Empleado 14

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO: 14 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	9	15
Resultados (A)	19	70
Variedad (V)	6	55
Decisión (D)	18	75
Orden y Método (O)	18	55
Metas (G)	19	40
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>	

Tabla 15

Vaciado del test SPV Empleado 15

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:15 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	10	25
Resultados (A)	17	50
Variedad (V)	5	50
Decisión (D)	15	50
Orden y Método (O)	18	55
Metas (G)	22	65
Valor Predominante	<i>Metas: la persona prefiere tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea.</i>	

Tabla 16

Vaciado del test SPV Empleado 16

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:16 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	13	50
Resultados (A)	17	50
Variedad (V)	9	75
Decisión (D)	13	35
Orden y Método (O)	15	30
Metas (G)	23	70
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>	

Tabla 17

Vaciado del test SPV Empleado 17

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:17 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	10	25
Resultados (A)	15	30
Variedad (V)	2	20
Decisión (D)	19	80
Orden y Método (O)	20	70
Metas (G)	24	80
Valor Predominante	<i>Puntajes sobresalientes en dos de las categorías de los <u>Decisión</u> prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones junto con <u>Metas</u> que le permiten tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea.</i>	

Tabla 18

Vaciado del test SPV Empleado 18

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:18 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	10	25
Resultados (A)	15	30
Variedad (V)	11	85
Decisión (D)	11	20
Orden y Método (O)	20	70
Metas (G)	19	40
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan de forma rutinaria</i>	

Tabla 19

Vaciado del test SPV Empleado 19

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:19 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	21	96	
Resultados (A)	12	10	
Variedad (V)	7	65	
Decisión (D)	18	75	
Orden y Método (O)	13	20	
Metas (G)	19	40	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>		

Tabla 20

Vaciado del test SPV Empleado 20

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:20 JEFE DE ÁREA	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	17	80	
Resultados (A)	11	5	
Variedad (V)	6	55	
Decisión (D)	12	25	
Orden y Método (O)	19	60	
Metas (G)	20	50	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>		

Tabla 21

Vaciado del test SPV Empleado 21

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:21 Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	11	35	
Resultados (A)	15	30	
Variedad (V)	2	20	
Decisión (D)	11	20	
Orden y Método (O)	28	99	
Metas (G)	23	70	
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>		

Tabla 22

Vaciado del test SPV Empleado 22

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:22	
		Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	21	96	
Resultados (A)	12	10	
Variedad (V)	8	70	
Decisión (D)	14	40	
Orden y Método (O)	18	55	
Metas (G)	17	25	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>		

Tabla 23

Vaciado del test SPV Empleado 23

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:23	
		Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	14	55	
Resultados (A)	9	2	
Variedad (V)	29	99	
Decisión (D)	20	85	
Orden y Método (O)	7	2	
Metas (G)	11	5	
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 24

Vaciado del test SPV Empleado 24

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO:24	
		Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	12	40	
Resultados (A)	16	40	
Variedad (V)	6	55	
Decisión (D)	17	65	
Orden y Método (O)	21	75	
Metas (G)	14	15	
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>		

Tabla 25

Vaciado del test SPV Empleado 25

ÁREA	Auxiliar de Servicio	SUJETO: 25 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	12	40	
Resultados (A)	16	40	
Variedad (V)	9	75	
Decisión (D)	16	60	
Orden y Método (O)	18	55	
Metas (G)	19	40	
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 26

Vaciado del test SPV Empleado 26

ÁREA	Cirugía Hombres y Mujeres	SUJETO:26 Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	13	50	
Resultados (A)	16	40	
Variedad (V)	10	80	
Decisión (D)	14	40	
Orden y Método (O)	20	70	
Metas (G)	17	25	
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 27

Vaciado del test SPV Empleado 27

ÁREA	Cirugía Hombres y Mujeres	SUJETO:27 Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	19	90	
Resultados (A)	16	40	
Variedad (V)	17	96	
Decisión (D)	10	10	
Orden y Método (O)	12	15	
Metas (G)	12	5	
Valor Predominante	<i>Variedad la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 28

Vaciado del test SPV Empleado 28

ÁREA	Cirugía Hombres y Mujeres	SUJETO:28 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	14	55	
Resultados (A)	8	1	
Variedad (V)	7	65	
Decisión (D)	14	40	
Orden y Método (O)	24	90	
Metas (G)	23	70	
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>		

Tabla 29

Vaciado del test SPV Empleado 29

ÁREA	Cirugía Hombres y Mujeres	SUJETO:29 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	18	85	
Resultados (A)	16	40	
Variedad (V)	14	90	
Decisión (D)	11	20	
Orden y Método (O)	15	30	
Metas (G)	16	20	
Valor Predominante	<i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 30

Vaciado del test SPV Empleado 30

ÁREA	Cirugía Hombres y Mujeres	SUJETO:30 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	19	90	
Resultados (A)	11	5	
Variedad (V)	12	85	
Decisión (D)	12	25	
Orden y Método (O)	18	55	
Metas (G)	17	25	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>		

Tabla 31

Vaciado del test SPV Empleado 31

ÁREA	TRANSPORTE JEFE DE MOTORISTAS.	SUJETO: 31 JEFE hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	11	35
Resultados (A)	15	30
Variedad (V)	1	10
Decisión (D)	17	65
Orden y Método (O)	21	75
Metas (G)	25	85
Valor Predominante	<i>Metas: la persona prefiere tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea.</i>	

Tabla 32

Vaciado del test SPV Empleado 32

ÁREA	Transporte	SUJETO: 32 Empleado hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	11	35
Resultados (A)	17	50
Variedad (V)	1	10
Decisión (D)	14	40
Orden y Método (O)	27	98
Metas (G)	19	40
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>	

Tabla 33

Vaciado del test SPV Empleado 33

ÁREA	Pediatría	SUJETO: 33 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	12	40
Resultados (A)	16	40
Variedad (V)	5	50
Decisión (D)	22	95
Orden y Método (O)	16	35
Metas (G)	20	50
Valor Predominante	<i>Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión.</i>	

Tabla 34

Vaciado del test SPV Empleado 34

ÁREA	Transporte	SUJETO: 34 Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	12	40	
Resultados (A)	18	60	
Variedad (V)	12	85	
Decisión (D)	16	60	
Orden y Método (O)	18	55	
Metas (G)	13	10	
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i>		

Tabla 35

Vaciado del test SPV Empleado 35

ÁREA	Cirugía pediátrica	SUJETO: 35 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	14	55	
Resultados (A)	12	10	
Variedad (V)	4	40	
Decisión (D)	11	20	
Orden y Método (O)	24	90	
Metas (G)	27	95	
Valor Predominante	<i>Metas: la persona prefiere tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea.</i>		

Tabla 36

Vaciado del test SPV Empleado 36

ÁREA	Cirugía pediátrica	SUJETO: 36 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	15	65	
Resultados (A)	16	40	
Variedad (V)	8	70	
Decisión (D)	14	40	
Orden y Método (O)	14	25	
Metas (G)	26	90	
Valor Predominante	<i>Metas: la persona prefiere tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea.</i>		

Tabla 37

Vaciado del test SPV Empleado 37

ÁREA	Archivo y estadística . Digitadora	SUJETO: 37 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	16	70
Resultados (A)	12	10
Variedad (V)	10	80
Decisión (D)	15	50
Orden y Método (O)	18	55
Metas (G)	18	35
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i>	

Tabla 38

Vaciado del test SPV Empleado 38

ÁREA	Archivo y Estadística.	SUJETO: 38 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	14	55
Resultados (A)	15	30
Variedad (V)	17	96
Decisión (D)	11	20
Orden y Método (O)	17	45
Metas (G)	16	20
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>	

Tabla 39

Vaciado del test SPV Empleado 39

ÁREA	Archivo y Estadística.	SUJETO: 39 Emplea Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	15	65
Resultados (A)	14	25
Variedad (V)	6	55
Decisión (D)	9	10
Orden y Método (O)	23	85
Metas (G)	17	25
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>	

Tabla 40

Vaciado del test SPV Empleado 40

ÁREA	Archivo y Estadística.	SUJETO: 40 JEFE DE ÁREA Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	9	15
Resultados (A)	11	5
Variedad (V)	7	65
Decisión (D)	21	90
Orden y Método (O)	19	60
Metas (G)	22	65
Valor Predominante	<i>Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión.</i>	

Tabla 41

Vaciado del test SPV Empleado 41

ÁREA	Pediatría	SUJETO: 41 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	14	55
Resultados (A)	21	80
Variedad (V)	2	20
Decisión (D)	12	25
Orden y Método (O)	20	70
Metas (G)	21	55
Valor Predominante	<i>Resultados: prefiere afrontar problemas difíciles que le permitan superarse constantemente.</i>	

Tabla 42

Vaciado del test SPV Empleado 42

ÁREA	Auxiliar financiero	SUJETO: 42 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	14	55
Resultados (A)	16	40
Variedad (V)	12	85
Decisión (D)	18	75
Orden y Método (O)	18	5
Metas (G)	16	20
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i>	

Tabla 43

Vaciado del test SPV Empleado 43

ÁREA	Jefe de pediatría	SUJETO: 43 Jefa de área Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	17	80
Resultados (A)	8	1
Variedad (V)	13	90
Decisión (D)	19	80
Orden y Método (O)	17	45
Metas (G)	20	50
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i>	

Tabla 44

Vaciado del test SPV Empleado 44

ÁREA	Archivo y Estadística. Conmutador	SUJETO: 44 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	13	50
Resultados (A)	14	25
Variedad (V)	1	15
Decisión (D)	16	60
Orden y Método (O)	22	80
Metas (G)	24	80
Valor Predominante	<i>Puntajes sobresalientes en dos de las categorías. Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan y también prefiere tener Metas que le permiten tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea</i>	

Tabla 45

Vaciado del test SPV Empleado 45

ÁREA	Medico General.	SUJETO:45 Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	10	25	
Resultados (A)	17	50	
Variedad (V)	19	97	
Decisión (D)	18	75	
Orden y Método (O)	14	25	
Metas (G)	9	2	
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i>		

Tabla 46

Vaciado del test SPV Empleado 46

ÁREA	Unidad Financiera	SUJETO:46 Empleado	Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	11	35	
Resultados (A)	23	95	
Variedad (V)	3	3	
Decisión (D)	24	98	
Orden y Método (O)	11	10	
Metas (G)	18	38	
Valor Predominante	<i>Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión</i>		

Tabla 47

Vaciado del test SPV Empleado 47

ÁREA	Enfermería consulta externa Auxiliar de Enfermería	SUJETO:47 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	16	70	
Resultados (A)	12	10	
Variedad (V)	9	75	
Decisión (D)	14	14	
Orden y Método (O)	10	5	
Metas (G)	19	40	
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i>		

Tabla 48

Vaciado del test SPV Empleado 48

ÁREA	Doctor Consulta externa	SUJETO:48 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	20	95
Resultados (A)	8	1
Variedad (V)	4	40
Decisión (D)	13	35
Orden y Método (O)	24	90
Metas (G)	20	50
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas.</i>	

Tabla 49

Vaciado del test SPV Empleado 49

ÁREA	Enfermería consulta externa	SUJETO:49 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	21	96
Resultados (A)	12	10
Variedad (V)	8	70
Decisión (D)	6	2
Orden y Método (O)	15	30
Metas (G)	19	40
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>	

Tabla 50

Vaciado del test SPV Empleado 50

ÁREA	Jefe de despacho bodega.	SUJETO:50 JEFE DE ÁREA Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	13	50
Resultados (A)	17	50
Variedad (V)	7	65
Decisión (D)	9	10
Orden y Método (O)	24	90
Metas (G)	18	35
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>	

Tabla 51

Vaciado del test SPV Empleado 51

ÁREA	DESPACHO Y BODEGA	SUJETO:51 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	12	40
Resultados (A)	13	15
Variedad (V)	8	70
Decisión (D)	11	20
Orden y Método (O)	16	35
Metas (G)	18	35
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i>	

Tabla 52

Vaciado del test SPV Empleado 52

ÁREA	DESPACHO Y BODEGA	SUJETO:52 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	12	40
Resultados (A)	16	40
Variedad (V)	6	55
Decisión (D)	20	85
Orden y Método (O)	16	35
Metas (G)	20	50
Valor Predominante	<i>Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión</i>	

Tabla 53

Vaciado del test SPV Empleado 53

ÁREA	DESPACHO Y BODEGA	SUJETO:53 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	22	97
Resultados (A)	17	50
Variedad (V)	16	95
Decisión (D)	11	20
Orden y Método (O)	9	5
Metas (G)	14	15
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas.</i>	

Tabla 54

Vaciado del test SPV Empleado 54

ÁREA	DESPACHO Y BODEGA	SUJETO:54	
		Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	11	35	
Resultados (A)	14	25	
Variedad (V)	15	45	
Decisión (D)	14	40	
Orden y Método (O)	13	20	
Metas (G)	24	80	
Valor Predominante	<i>Metas: la persona prefiere tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea.</i>		

Tabla 55

Vaciado del test SPV Empleado 55

ÁREA	Citas Consulta Externa	SUJETO: 55	
		Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	14	55	
Resultados (A)	11	25	
Variedad (V)	12	85	
Decisión (D)	12	25	
Orden y Método (O)	22	80	
Metas (G)	14	15	
Valor Predominante	<i>Variedad: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i>		

Tabla 56

Vaciado del test SPV Empleado 56

ÁREA	Psicología	SUJETO:56 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	5	1
Resultados (A)	13	15
Variedad (V)	5	50
Decisión (D)	21	90
Orden y Método (O)	19	60
Metas (G)	26	90
Valor Predominante	<p><i>Puntajes sobresalientes en dos de las categorías. Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión y también prefiere fijar Metas: que le permiten tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea</i></p>	

Tabla 57

Vaciado del test SPV Empleado 57

ÁREA	Jefa de consulta externa	SUJETO:57 Jefe de área Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	14	55
Resultados (A)	13	15
Variedad (V)	15	95
Decisión (D)	13	35
Orden y Método (O)	14	25
Metas (G)	24	80
Valor Predominante	<p><i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.</i></p>	

Tabla 58

Vaciado del test SPV Empleado 58

ÁREA	Consulta Externa Colaboradora jurídica	SUJETO:58 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	8	10
Resultados (A)	21	80
Variedad (V)	1	10
Decisión (D)	13	35
Orden y Método (O)	28	99
Metas (G)	19	40
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>	

Tabla 59

Vaciado del test SPV Empleado 59

ÁREA	Consulta Externa Citas	SUJETO:59 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	17	80
Resultados (A)	10	4
Variedad (V)	10	80
Decisión (D)	9	10
Orden y Método (O)	19	60
Metas (G)	14	15
Valor Predominante	<i>Puntajes sobresalientes en dos de las categorías. Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas, Y también prefiere la Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>	

Tabla 60

Vaciado del test SPV Empleado 60

ÁREA	Encargado de Morgue	SUJETO:60 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	7	5
Resultados (A)	17	50
Variedad (V)	8	70
Decisión (D)	19	80
Orden y Método (O)	13	20
Metas (G)	24	80
Valor Predominante	<p><i>Puntajes sobresalientes en dos de las categorías. Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones y su capacidad de pensar por sí mismo, disfruta de trabajos donde se tome en cuenta su opinión y también prefiere fijar Metas: que le permiten tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea</i></p>	

Tabla 61

Vaciado del test SPV Empleado 61

ÁREA	Obstetricia	SUJETO: 61 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	22	97
Resultados (A)	13	15
Variedad (V)	5	50
Decisión (D)	12	25
Orden y Método (O)	19	60
Metas (G)	19	40
Valor Predominante	<p><i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas.</i></p>	

Tabla 62

Vaciado del test SPV Empleado 62

ÁREA	Obstetricia	SUJETO: 62 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	12	40	
Resultados (A)	19	70	
Variedad (V)	11	85	
Decisión (D)	16	60	
Orden y Método (O)	16	35	
Metas (G)	16	20	
Valor Predominante	<i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 63

Vaciado del test SPV Empleado 63

ÁREA	Costureria	SUJETO: 63 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	14	55	
Resultados (A)	17	50	
Variedad (V)	15	95	
Decisión (D)	11	20	
Orden y Método (O)	20	70	
Metas (G)	13	10	
Valor Predominante	<i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 64

Vaciado del test SPV Empleado 64

ÁREA	Costureria	SUJETO: 64 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	18	85	
Resultados (A)	15	30	
Variedad (V)	9	20	
Decisión (D)	18	75	
Orden y Método (O)	13	20	
Metas (G)	17	25	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas.</i>		

Tabla 65

Vaciado del test SPV Empleado 65

ÁREA	Costurería	SUJETO: 65 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	19	90	
Resultados (A)	17	50	
Variedad (V)	12	85	
Decisión (D)	13	35	
Orden y Método (O)	16	35	
Metas (G)	13	10	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas.</i>		

Tabla 66

Vaciado del test SPV Empleado 66

ÁREA	Lavandería	SUJETO: 66 Empleado Hombre	
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	10	25	
Resultados (A)	19	70	
Variedad (V)	7	65	
Decisión (D)	10	10	
Orden y Método (O)	23	85	
Metas (G)	23	70	
Valor Predominante	<i>Orden y Método: la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, tener un enfoque sistémico en sus actividades, de acuerdo a un plan.</i>		

Tabla 67

Vaciado del test SPV Empleado 67

ÁREA	Farmacia	SUJETO: 67 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	20	95	
Resultados (A)	13	15	
Variedad (V)	7	65	
Decisión (D)	15	50	
Orden y Método (O)	15	30	
Metas (G)	17	25	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas.</i>		

Tabla 68

Vaciado del test SPV Empleado 68

ÁREA	Lavandería	SUJETO: 68 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	9	15
Resultados (A)	21	80
Variedad (V)	8	70
Decisión (D)	17	65
Orden y Método (O)	17	45
Metas (G)	18	35
Valor Predominante	<i>Resultados: prefiere afrontar problemas difíciles que le permitan superarse constantemente</i>	

Tabla 69

Vaciado del test SPV Empleado 69

ÁREA	Mantenimiento	SUJETO: 69 Jefe Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	20	95
Resultados (A)	11	5
Variedad (V)	8	70
Decisión (D)	25	99
Orden y Método (O)	11	10
Metas (G)	20	50
Valor Predominante	<i>Decisión prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones</i>	

Tabla 70

Vaciado del test SPV Empleado 70

ÁREA	Laboratorio clínico	SUJETO: 70 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	12	40
Resultados (A)	11	5
Variedad (V)	8	70
Decisión (D)	18	75
Orden y Método (O)	17	45
Metas (G)	20	50
Valor Predominante	<i>Decisión prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones</i>	

Tabla 71

Vaciado del test SPV Empleado 71

ÁREA	Laboratorio clínico	SUJETO: 71 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	12	40	
Resultados (A)	17	17	
Variedad (V)	16	95	
Decisión (D)	19	80	
Orden y Método (O)	17	45	
Metas (G)	18	35	
Valor Predominante	<i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 72

Vaciado del test SPV Empleado 72

ÁREA	Laboratorio clínico	SUJETO: 72 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	3	1	
Resultados (A)	17	50	
Variedad (V)	12	85	
Decisión (D)	19	80	
Orden y Método (O)	16	35	
Metas (G)	23	70	
Valor Predominante	<i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 73

Vaciado del test SPV Empleado 73

ÁREA	Laboratorio clínico	SUJETO: 73 Jefa	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	19	90	
Resultados (A)	15	30	
Variedad (V)	9	75	
Decisión (D)	13	35	
Orden y Método (O)	15	30	
Metas (G)	18	35	
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas.</i>		

Tabla 74

Vaciado del test SPV Empleado 74

ÁREA	Salud mental	SUJETO: 74 Jefa Mujer	
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	6	3	
Resultados (A)	20	75	
Variedad (V)	9	75	
Decisión (D)	18	75	
Orden y Método (O)	13	20	
Metas (G)	21	55	
Valor Predominante	<p><i>Puntajes sobresalientes en tres categorías que son: <u>Resultados</u>: prefiere afrontar problemas difíciles que le permitan superarse constantemente, además de <u>Variedad</u>: la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfruta de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina y <u>Decisión</u>: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones</i></p>		

Tabla 75

Vaciado del test SPV Empleado 75

ÁREA	Recursos humanos	SUJETO: 75 Empleado Mujer	
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC	
Practicidad (P)	35	35	
Resultados (A)	14	25	
Variedad (V)	13	90	
Decisión (D)	12	25	
Orden y Método (O)	22	80	
Metas (G)	17	25	
Valor Predominante	<p><i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i></p>		

Tabla 76

Vaciado del test SPV Empleado 76

ÁREA	Mantenimiento	SUJETO: 76 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	8	10
Resultados (A)	14	25
Variedad (V)	16	95
Decisión (D)	12	25
Orden y Método (O)	21	75
Metas (G)	18	35
Valor Predominante	<i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>	

Tabla 77

Vaciado del test SPV Empleado 77

ÁREA	Mantenimiento	SUJETO: 77 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	13	50
Resultados (A)	15	30
Variedad (V)	10	80
Decisión (D)	16	60
Orden y Método (O)	13	20
Metas (G)	22	65
Valor Predominante	<i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>	

Tabla 78

Vaciado del test SPV Empleado 78

ÁREA	Neonatología	SUJETO: 78 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	19	90
Resultados (A)	17	50
Variedad (V)	8	70
Decisión (D)	6	2
Orden y Método (O)	22	80
Metas (G)	17	25
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>	

Tabla 79

Vaciado del test SPV Empleado 79

ÁREA	Ginecología	SUJETO: 79 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	14	55	
Resultados (A)	13	15	
Variedad (V)	13	90	
Decisión (D)	12	25	
Orden y Método (O)	14	25	
Metas (G)	22	65	
Valor Predominante	<i>Variedad : la persona valora hacer cosas nuevas y diferentes y disfrutan de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina</i>		

Tabla 80

Vaciado del test SPV Empleado 80

ÁREA	Consulta externa	SUJETO: 80 Empleado	Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO		PC
Practicidad (P)	12	40	
Resultados (A)	14	25	
Variedad (V)	2	20	
Decisión (D)	12	25	
Orden y Método (O)	21	75	
Metas (G)	24	80	
Valor Predominante	<i>Metas que le permiten tener metas definidas, disfruta de trabajos en los cuales los objetivos ya han sido establecidos claramente, tienden a estar orientados hacia la tarea.</i>		

Tabla 81

Vaciado del test SPV Empleado 81

ÁREA	Unidad financiera	SUJETO: 81 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	10	25
Resultados (A)	23	95
Variedad (V)	3	30
Decisión (D)	24	98
Orden y Método (O)	10	5
Metas (G)	17	25
Valor Predominante	<i>Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones</i>	

Tabla 82

Vaciado del test SPV Empleado 82

ÁREA	Pediatría	SUJETO: 82 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	25	99
Resultados (A)	8	1
Variedad (V)	3	30
Decisión (D)	5	1
Orden y Método (O)	24	90
Metas (G)	20	50
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>	

Tabla 83

Vaciado del test SPV Empleado 83

ÁREA	Consulta externa.	SUJETO: 83 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	17	80
Resultados (A)	12	10
Variedad (V)	6	55
Decisión (D)	17	65
Orden y Método (O)	20	70
Metas (G)	18	35
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>	

Tabla 84

Vaciado del test SPV Empleado 84

ÁREA	Trabajo social	SUJETO: 84 Empleado Hombre
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	11	35
Resultados (A)	23	95
Variedad (V)	3	30
Decisión (D)	24	98
Orden y Método (O)	11	10
Metas (G)	18	35
Valor Predominante	<i>Decisión: prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, valora sus propias opiniones</i>	

Tabla 85

Vaciado del test SPV Empleado 85

ÁREA	Neonatología	SUJETO: 85 Empleado Mujer
CATEGORÍAS/VALORES (SPV)	PUNTAJE DIRECTO	PC
Practicidad (P)	22	97
Resultados (A)	13	15
Variedad (V)	5	50
Decisión (D)	12	25
Orden y Método (O)	19	60
Metas (G)	19	40
Valor Predominante	<i>Practicidad: La persona quiere conseguir lo mejor de su dinero, prefieren hacer cosas prácticas, útiles a corto plazo o económicamente ventajosas</i>	

PROPUESTA DE
MANUAL DE
INCENTIVOS NO
ECONOMICOS





MANUAL DE INCENTIVOS
NO ECONÓMICOS.

HOSPITAL SANTA
GERTRUDIS DE LA
CIUDAD DE SAN VICENTE

DRA. EVA MARIA
ORELLANA
DIRECTORA DEL
HOSPITAL

LIC. PROSPERO ALCIDES
PINO
JEFE DE RECURSOS
HUMANOS



INDICE.

PRESENTACION DEL MANUAL.....4

JUSTIFICACION.....5

OBJETIVOS.....6

PLITICAS DEL MANUAL.....7

NORMAS DEL MANUAL.....8

FILOSOFIA INSTITUCIONAL.....9

POLITICAS DE LA INSTITUCION.....10

VALORES INSTITUCIONALES.....11

FUNDAMENTACION TECNICA DEL MANUAL DE INCENTIVOS NO ECONOMICOS.....12

AMBITO DE USO.....13

PROCESO PARA LA ASIGNACION DE INCENTIVOS NO MONETARIOS.....14

PROCESO PARA LA ASIGNACION DE INCENTIVOS PREMIUM.....22

INCENTIVOS PREMIUM.....23

ANEXO.....24

Presentación del Manual

La Gestión del Personal, es una de las principales funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos; constituida por un conjunto de personas que participan de forma cooperativa para alcanzar metas y Objetivos.

Aunque el alcanzar las metas y objetivos requerirá de un mayor esfuerzo; es necesario mirar más a fondo y concebir a los empleados como partes fundamentales y valiosas de la Institución. Reconocer y premiarlos por el trabajo excepcional que realice un empleado es decisivo para su motivación y para que continúen dando lo mejor de sí. Esta forma de trabajar permitirá formar modelos que sirvan de guía a sus compañeros y a otras Instituciones.

En consecuencia, se estableció como herramienta la Creación de un Manual de Incentivos no Económicos, que tendrá como objetivo principal contribuir a mejorar la motivación de sus empleados, mediante el Reconocimiento de sus labores y la asignación de Incentivos no Económicos, generando en los empleados un sentimiento de pertenencia, estabilidad y compromiso. Así mismo promueve una cultura que se caracteriza por el espíritu de equipo, confianza y la participación de todos los Niveles, la cual ayudara a fomentar la responsabilidad y cooperación; al verse como entes activos.

JUSTIFICACIÓN

El salario es el factor más importante para permanecer en una Institución, sin embargo actualmente el factor económico no determina la motivación ni favorece el sentimiento de pertenencia entre el empleado y la Institución misma. El ambiente hospitalario está expuesto a diversas demandas por lo que retribuir económicamente a sus empleados para mantenerlos motivados se hace difícil, ya que el presupuesto asignado a estas instituciones es limitado. Abonado el hecho en el cual; en algunos departamentos se han aumentado las responsabilidades y funciones; lo que ha generado desmotivación, desvinculación de los objetivos que persigue la institución, agotamiento que se manifiesta en la calidad de atención brindada a los usuarios y compañeros de trabajo.

La implementación de un manual de Incentivos no Económicos en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de San Vicente; permitirá contribuir a solventar las necesidades Motivacionales de cada uno de los empleados y de la institución misma. Ya que permite conocer y comprender aquellas condiciones y circunstancias que promuevan el bienestar emocional a partir del salario emocional, entendido como otras formas de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio del esfuerzo que va más allá de lo que la persona está obligada a ser. Es decir, son los componentes como el reconocimiento, la realización personal, el crecimiento profesional y la autonomía, que contribuye directamente en la motivación de los empleados.

Los incentivos no Económicos se convierten entonces, en una herramienta para motivar a los empleados y hacer que se sientan a gusto y atentos en su puesto de trabajo. Ya que estos; enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, y proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la Institución.

OBJETIVO GENERAL



Disponer de un manual de incentivos no económicos que contribuya a mejorar la motivación de los empleados que laboran en el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la ciudad de San Vicente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



Orientar a todos los Empleados de la Institución sobre los procedimientos y mecanismos de asignación de Incentivos no Económicos, que contiene el presente manual.



Motivar a la Eficiencia y satisfacción de los Empleados para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Institución y del personal Mismo a través de la Asignación de Incentivos no Económicos.



Reconocer habilidades y destrezas individuales que cada empleado posee para otorgar el incentivo que solvete sus expectativas y de esta forma mantener o aumentar su desempeño Laboral.



A continuación, se describen las Normas y Políticas que regirán el presente manual

NORMAS



Todos los empleados de la institución que tengan más de un año de servicio podrán gozar del programa de asignación de incentivos no económicos.

- *Tendrán acceso al manual de incentivos no económicos los empleados que sean autorizados por la jefatura inmediata.*
- *Tendrán acceso al manual de incentivos no económicos aquellos jefes que sean autorizados por el departamento de Recursos Humanos.*
- *Deberán aplicarse los incentivos no económicos exclusivamente por las jefaturas de cada unidad.*
- *La asignación de incentivos no económicos deberá realizarse en un horario y día que no interfiera con las actividades programadas de la institución.*
- *El departamento de recursos humanos es la instancia responsable de difundir los procedimientos para la asignación de los incentivos no económicos y capacitar a los jefes de los departamentos de la institución.*
- *El departamento de Recursos Humanos deberá coordinar la aplicación de los incentivos no económicos con los diferentes departamentos.*
- *Cualquier empleado que cuente con una sanción disciplinaria seis meses antes de la fecha de la postulación a un incentivo no económico, comprenderá una causa de exclusión del mismo.*
- *El departamento de Recursos Humanos deberá verificar la Asignación de Incentivos no Económicos que cumpla con los criterios establecidos, en los 10 días hábiles a la fecha de postulación.*



Todos los empleados de la institución pueden participar en el programa de asignación de incentivos no económicos.

- *Todos los empleados de la institución tienen acceso al Manual de Incentivos no Económicos.*
- *Los jefes de todos los departamentos tendrán acceso al Manual de Incentivos no Económicos.*
- *El departamento de Recursos Humanos podrá aplicar los incentivos no económicos a las diferentes unidades.*
- *La asignación de los incentivos no económicos dispondrá de un horario accesible para todos los empleados.*
- *El departamento de recursos humanos es la instancia responsable de difundir los procedimientos para la asignación de los incentivos no económicos y capacitar al personal de la institución.*
- *Cada jefe de departamento regulara la aplicación de los incentivos no económicos a sus empleados.*
- *Todo empleado de la institución tiene derecho a reclamar sus incentivos no económicos sin restricciones.*
- *Los jefes de departamentos deberán llenar el Registro de Asignación de Incentivos no Económicos que deberá de cumplir con los criterios establecidos.*

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL



MISIÓN

Trabajamos en una nueva infraestructura moderna, con equipo de alta tecnología, personal especializado que brinda atención a las cuatro áreas básicas y algunas especialidades a fin de contribuir a mejorar la salud de la población de San Vicente.

VISIÓN

Ser un hospital con personal comprometido con la mejora continua de la calidad y una cultura que provea servicios de salud a la población de manera oportuna, eficiente y que sea reconocido por la comunidad del Departamento de San Vicente.



A continuación, se describen las Políticas que rigen el Hospital Nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente

POLÍTICAS

- ◆ *Impulsar la promoción humana del trabajador como un factor preponderante e incidente en el desarrollo institucional y social, promotor de la salud integral, por ello dentro de nuestra Institución se cultiva su cumplimiento a través de todos los procesos inmersos en la misma.*
- ◆ *Administrar con transparencia y honestidad los recursos humanos, financieros y materiales a fin de garantizar un clima organizacional de calidad.*
- ◆ *Garantizar la atención de la población en materia de servicios de salud con recursos técnicamente calificados.*
- ◆ *La salud de los usuarios es la meta de nuestro trabajo, por lo que procuramos darle un trato digno y oportuno.*



Los valores en las instituciones son los pilares más importantes; con ellos en realidad se define a sí misma, ya que estos valores vendrán a ser parte de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Por lo que a continuación se describen los valores que representan al Hospital Nacional Santa Gertrudis:

◆ **TRABAJO EN EQUIPO**



Se entenderá como trabajo en equipo a la coordinación de 2 o más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes. Cada miembro debe aportar para la realización del trabajo.

◆ **RESPECTO:**

Se deduce como respeto a la dignidad, consideración y valoración especial en el actuar atento y correcto en las funciones correspondientes en lo que respecta al contacto que se establece con las demás personas.

◆ **SOLIDARIDAD INTERPERSONAL:**

Se caracteriza por pautas de prudencia, alegría, colaboración y positivismo, lo cual influye positivamente en la operatividad de las tareas y, por ende, en la productividad general de la Institución especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.

◆ **EXCELENCIA:**

Se entenderá como el desarrollo de la calidad total de todos y cada uno de los departamentos en la Institución sin dejar de lado ninguno de ellos para fomentar un progreso y mejora con equilibrio.

◆ **RESPONSABILIDAD EN ATENCIÓN AL PACIENTE:** *entiéndase como la cualidad que profesan los empleados y profesionales que ponen cuidado en el desarrollo de sus funciones hospitalarias y al compromiso que asumen ante los resultados de las decisiones que tomen.*

Fundamentación Técnica del Manual de Incentivos no Económicos



Es importante mencionar que el presente manual está técnicamente fundamentado y la fortaleza del mismo radica en los diferentes instrumentos que se utilizaron para conocer desde la población objetivo; los incentivos que se podrían implementar en la institución.

A continuación, se describirán los datos relevantes que se obtuvieron en los diferentes instrumentos que servirán para dar validez y objetividad en la implementación de este plan de incentivos:

· **SPV, Cuestionario de Valores Personales:**

A partir de esto se han elaborado propuestas de incentivos que puedan ser otorgados a corto plazo es decir tienen un carácter relevante, además de proponer estrategias que permitan el crecimiento de los empleados que contribuya a fortalecer la motivación de los mismos

· **Encuesta:**

Por medio de los resultados se identificaron los incentivos que los empleados deseaban recibir de la institución. Los que fueron retomados en el presente manual.

· **Entrevistas**

Por medio de la información obtenida se profundizó en las necesidades que el personal demandaba al interior de las unidades, además se identificó el papel principal de los jefes en cuanto al reconocimiento al trabajo bien Hecho. Por lo que en el presente manual se proponen diferentes estrategias que contribuyan a favorecer la motivación de los empleados por medio de la Asignación de incentivos no económicos que propicie un clima laboral favorable.

ÁMBITO DE USO.



El Manual de Incentivos no Económicos será administrado exclusivamente por el área de Recursos Humanos, quien tendrá la responsabilidad de revisarlo y actualizarlo de manera total o parcial, cada año o según las necesidades de la institución. Podrá implementarse en los diferentes departamentos de la institución y con algunas restricciones en el área médica, que conforman el grupo staff (laboran dos horas diarias en las unidades).



A continuación, se describe el proceso para la Asignación de incentivos no económicos que deberán de conocer los jefes de cada uno de los departamentos para implementarlo:

PROCESO PARA LA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

1. Evaluación de desempeño:

Cada jefe de área deberá establecer con su personal los objetivos y metas que se perseguirán; a la vez que se proponen las estrategias y los mecanismos para poder alcanzarlos. Esto comprenderá una serie de elementos que servirán para la posterior evaluación y de esta forma asignar los Incentivos.

Nota aclaratoria: Los formatos de evaluación no podrán ser los mismos, a menos que se persigan los mismos intereses en los Departamentos.

2. Revisión del expediente:

Cada jefe de área revisará el récord del empleado, con el objetivo de verificar los logros y aportaciones del empleado para la asignación de los incentivos como las promociones internas y capacitaciones especiales según el reglamento de la institución.

3. Criterio del jefe/a de área:

Consistirá en la referencia del porque se asigna el incentivo que se reflejará en conductas observables; con el objetivo que este proceso sea transparente, equitativo y justo

4. Asignación del incentivo:

Los incentivos se asignarán los primeros diez días de cada mes

5. Recursos tecnológicos:

El Departamento de Recursos Humanos, solicitará al Departamento de Informática, la creación de un software que permita llevar un control sobre los incentivos asignados que facilite la obtención de los informes mensuales en los diferentes departamentos/ áreas de la institución.



A continuación, se presentan 15 propuestas de Incentivos no Económicos a implementar en los diferentes departamentos de la institución, con su respectiva descripción y las conductas que se desean recompensar:

OBJETIVO	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA RECOMPENSADA
<p>Lograr al máximo la participación de los empleados/as como agentes activos, constituyendo un factor importante; que fortalezca el vínculo entre el empleado y la Institución</p>	<p>1. Reconocimiento publico</p>	<p>Este incentivo consiste en reconocer el trabajo que los empleados realizan en el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos establecidos es, decir se basa en recompensar el trabajo bien hecho. Puede ser individual o grupal.</p> <p>-Se deberá de elaborar un mural o cartelera en cada uno de los departamentos y colocar el nombre o los nombres de los empleados sobresalientes.</p>	<p>-Participa en la elaboración de los objetivos y las metas</p> <p>- Trabajo sobresaliente en el desarrollo de sus funciones</p>
	<p>2. Cartas de reconocimiento o memorándum</p>	<p>Este incentivo consiste en que los jefes deberán de observar el trabajo que realizan los empleados de su área e identificar aquellas conductas, actitudes, aptitudes que favorezcan el trabajo eficiente</p>	<p>- Toma de decisiones asertivas</p> <p>-Capacidad de adaptarse y trabajar en equipo</p> <p>-Puntualidad</p> <p>-Trabajo eficiente bajo presión.</p>

	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA RECOMPENSADA
	3. Palabras de ánimo y motivación	<i>Este incentivo consiste en otorgar palabras de ánimo y motivación cuando sea necesario o se observe que el empleado requiere orientaciones en las funciones que realiza</i>	<i>-Toma en cuenta y adopta sugerencias.</i>
	4. Reconocimiento y felicitación al Departamento más eficiente.	<i>Este incentivo consiste en el reconocimiento al trabajo bien hecho los jefes de Departamento evaluarán si se han cumplido los objetivos y metas establecidos en cada uno de los Departamentos; si así fuere se mencionará por el conmutador y se felicitarán públicamente.</i>	<i>-Trabajo en equipo -Cumplimiento efectivo de las metas establecidas -Coordinación -Trabajo eficiente</i>
	5. Tarjetas mágicas	<i>Este incentivo consiste en el reconocimiento mensual de conductas, actitudes, habilidades del empleado por medio de una tarjeta en la que se felicitará, agradecerá y mencionará el motivo por el cual recibió la presente. -Se debe ser específico sobre lo que hicieron bien. -Se le colocará en el su escritorio o en el área donde</i>	<i>-Trabajo bien hecho -Esfuerzo del empleado/a por cumplir con eficiencia sus responsabilidades.</i>

		<i>estén las pertenencias del empleado.</i>	
	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA RECOMPENSADA
<i>Fortalecer las relaciones interpersonales entre empleados y sus jefaturas con el objetivo de propiciar un clima laboral satisfactorio.</i>	6. Reconocimiento al liderazgo	<p><i>Este incentivo consiste en el reconocimiento del o los jefes con capacidad de conducir, orientar y liderar las actividades del personal, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos.</i></p> <p><i>-Cada tres meses los empleados de los diferentes departamentos, deberán realizar una evaluación de sus respectivas jefaturas. Los empleados deberán consensuar los criterios a evaluar.</i></p> <p><i>-Los jefes de departamento que obtenga notas sobresalientes recibirán el incentivo de reconocimiento al liderazgo.</i></p> <p><i>-El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de otorgar el o los diplomas de reconocimiento por liderazgo.</i></p>	<p><i>-Capacidad de liderazgo y orientación de empleados a su cargo.</i></p> <p><i>-Habilidad para resolver conflictos en el área.</i></p> <p><i>-Capacidad para propiciar un ambiente, en el que se puedan resolver las diferencias entre los empleados.</i></p>

	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CONDUCTAS RECOMPENSADAS
	7. Identificando Talentos	<p>Este incentivo consiste en reconocer los “Desempeños especiales” entre los mismos compañeros.</p> <p>-Cada final de mes se va a realizar una reunión en donde estén presentes el jefe y los empleados de cada departamento. Cada uno de ellos mencionará que comportamiento sobresaliente noto este mes en su o sus compañeros.</p>	<p>No requiere conducta ya que lo que se persigue es fomentar la cultura del reconocimiento entre los mismos compañeros de trabajo</p>
<p>Contribuir a la superación del empleado y así mejorar su rendimiento e impacto dentro de la organización.</p>	8. Retroalimentación	<p>Este incentivo consiste en guiar el trabajo de los empleados, siempre y cuando sea necesario para fomentar autonomía y seguridad en la realización del mismo.</p> <p>-El jefe deberá de expresar y describir específicamente a sus empleados que es lo que hicieron bien o casi bien y como se pueden mejorar los vacíos.</p> <p>-cada jefe de área deberá desarrollar periódicamente retroalimentación en relación a las funciones en las cuales</p>	<p>-Propone mecanismos o estrategias para solucionar dificultades.</p> <p>-Cumplimientos de las actividades/responsabilidades asignadas.</p>

		<i>se involucre el punto de vista de los empleados.</i>	
	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA RECOMPENSADA
	9. Búsqueda de estrellas	<p><i>Este incentivo consiste en tomar en cuenta las opiniones y apreciaciones que tienen los empleados sobre el desarrollo de las funciones de sus compañeros.</i></p> <p><i>-Cada jefe de departamento organizará una reunión cada fin de mes. En el cual los equipos de trabajo deberán votar anónimamente por uno de sus compañeros y explicar el porqué del reconocimiento.</i></p>	<p><i>-Compañerismo</i></p> <p><i>-Objetividad</i></p> <p><i>-Asertividad</i></p>
<i>Estimular la responsabilidad del desarrollo de funciones entre los miembros de las respectivas unidades de la institución</i>	10.La unidad “number one”	<p><i>Para ser acreedor de este incentivo se tomarán en cuenta los siguientes requisitos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. El tiempo que tarde en hacer llegar el reporte mensual y anual a la unidad que lo requiera</i> <i>2. Cumplir con las metas establecidas</i> 	<p><i>- Cumplimiento de metas establecidas por todo el personal de la unidad</i></p> <p><i>- Hacer llegar con prontitud los datos de cada empleado a su jefatura inmediata</i></p>

		<i>Una vez seleccionado el ganador, se colocará el nombre de la unidad o departamento en su mural</i>	
	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA RECOMPENSADA
	11. El más votado	<p><i>Para desarrollar este incentivo el personal de cada unidad entregará al inicio de la penúltima semana del mes, una evaluación de la atención recibida, a 10 pacientes al azar.</i></p> <p><i>Durante la última semana del mes, deberán ser entregados a la jefatura o a su delegado para el conteo, estos resultados se darán a conocer en las reuniones de fin de mes, el nombre del ganador se colocará en el mural informativo de la unidad de la siguiente manera: “La mejor atención a los pacientes, es para Ud. Sr./Sra., Dr./Dra. Muchas felicidades”</i></p>	<i>-Atención de calidad al paciente, con amabilidad y calidez humana.</i>

OBJETIVO	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA RECOMPENSADA
<p>Lograr empleados más comprometidos con la institución por medio del desarrollo de habilidades y crecimiento personal</p>	<p>12. Promociones Internas</p>	<p>Este incentivo consiste en el desarrollo profesional del empleado/a, por medio de la posibilidad de aprender y desarrollarse en diversos puestos que le permitan desarrollar sus habilidades; incrementando su autoestima a la vez que se forma y retiene un talento en la institución. Esto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ascensos -Posibilidad de Optar a otras plazas en la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> -Desempeño eficiente -Responsabilidad -Habilidades y destrezas sobresalientes -Iniciativa
<p>Propiciar un ambiente de sano esparcimiento que fortalezca lazos afectivos entre los empleados</p>	<p>13 jornadas deportivas</p>	<p>Este incentivo consiste en que los jefes de cada departamento se pondrán de acuerdo para realizar cada quince un torneo deportivo en el que participen los empleados que deseen integrarse en la actividad.</p> <p>-La actividad se realizará cada 15 días, las últimas dos horas de la jornada laboral</p>	<p>-No se requiere ninguna conducta ya que lo que se busca es liberar el estrés.</p>

OBJETIVO	INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA RECOMPENSADA
<p><i>Generar un espacio de recreación que mejore las relaciones interpersonales al interior de las unidades institucionales</i></p>	<p>14. Convivios</p>	<p><i>Este incentivo se desarrollará en dos ocasiones, las cuales deberán agendarse en el POA de cada unidad, siempre y cuando los días no coincidan con otras unidades, iniciando dos horas antes de la hora habitual de salida, pudiéndose llevar a cabo en un salón amplio o en una zona verde próxima a la unidad, para lo cual la jefatura coordinará un pequeño refrigerio para los participantes.</i></p>	<p><i>-No se requiere ninguna conducta ya que lo que se busca es liberar el estrés.</i></p>
<p><i>Establecer hábitos saludables que contribuyan al autocuidado del personal dentro de la institución</i></p>	<p>15. Hora de un descanso</p>	<p><i>Este incentivo se aplicará los días martes y jueves de cada semana, una vez al día, para ello se le informará al personal que a partir de una hora determinada por la jefatura de la unidad contarán con 10 minutos, en los cuales deberán pausar sus labores y descansar. Al termino de ese tiempo todos los empleados reanudarán labores</i></p>	<p><i>-No se requiere ninguna conducta ya que lo que se busca es liberar el estrés.</i></p>



A continuación, se describe el proceso para la Asignación de Incentivos Premiuns con los empleados que obtengan un desempeño sobresaliente:

PROCESO PARA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS PREMIUM

1. Participantes:

Todo los Departamentos de la institución podrán tener acceso y elegir entre los Incentivos Premium.

2. Procedimiento:

Con anterioridad se les mostrará a los empleados el cuadro #2 que contiene los Incentivos Premium. Podrán acceder si se cumplen los requisitos que se describen a continuación:

-No participarán aquellos empleados que se les haya aplicado una sanción disciplinaria en los últimos 15 días hábiles a la postulación del Incentivo Premium.

-Se realizará una convocatoria en cada uno de los departamentos para que los empleados soliciten a Recursos Humanos un resumen de los incentivos que han ido acumulando durante los tres meses anteriores a la fecha de invitación/postulación al incentivo.

- Los empleados deberán de acumular tres asignaciones consecutivas del cuadro #1 de propuestas de incentivos no Económicos. Es decir, la acumulación de los incentivos otorgados les permitirá seleccionar el Incentivo Premium de su elección.

3. Asignacion de incentivo:

Para la asignación de incentivos los empleados deberán de coordinar con su jefe inmediato el día de la asignación del incentivo. Si el beneficiario fuere el jefe de departamento deberá de realizar la coordinación con Recursos Humanos.



A continuación, se presentan 3 propuestas de Incentivos Premium de los cuales podrán gozar de sus beneficios aquellos empleados que logren un desempeño sobresaliente:

INCENTIVO	DESCRIPCIÓN
1. "Misión cumplida"	<i>Este incentivo consiste en que el empleado, podrá retirarse dos horas antes de la salida establecida de sus labores. El día de su conveniencia, siempre y cuando no afecte actividades establecidas por la institución.</i>
2. "Tarde libre"	<i>Este incentivo consiste en que el empleado podrá solicitar una tarde libre el día de su cumpleaños. Como recompensa al trabajo bien hecho y el esfuerzo en el desarrollo de sus actividades.</i>
3. Día libre	<i>Este incentivo radica en que el empleado tendrá la opción de solicitar un día libre, como estímulo ante el buen desempeño realizado a lo largo del proceso de sus actividades laborales y el cumplimiento de metas establecidas por la institución.</i>

ANEXO 1.

REGISTRO DE ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS NO ECONÓMICOS						
Área	Nombre del Jefe/a	Nombre del Empleado/a	Conducta Recompensada	Fecha de Asignación	Firma del Empleado/a	Firma del Jefe/a