

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Humanidades
Departamento de Psicología



TESIS FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA

**“INFLUENCIA PSICOLOGICA DE LOS INCENTIVOS EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y
PRIVADAS DEL GRAN SAN SALVADOR”**

Presentado por:

María Elizabeth Mejía Rivas MRO2017

Gabriela María Sánchez Velasco SV02004

Xinia Cecibel Velásquez Velásquez VV01018

TRABAJO DE GRADUACIÓN APROBADO POR:

Coordinador General de Proceso de Grado:

Lic. Evaristo Morales

Docente Director:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

12 de Septiembre de 2007

Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA

Doctora María Isabel Rodríguez

VICE-RECTOR ACADEMICO

Ingeniero Joaquín Orlando Machuca

VICE RECTORA ADMINISTRATIVA

Doctora Carmen Rodríguez de Rivas

SECRETARIA GENERAL

Licenciada Alicia Margarita Rivas de Recinos

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANA

Master Ana María Glower de Alvarado

VICE-DECANO

Master Carlos Ernesto Deras

SECRETARIA

Licenciada Oralia Ester de Rivas

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

JEFE

Wilber Alfredo Hernández

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACION

Licenciado Mauricio Evaristo Morales

DOCENTE DIRECTOR

Licenciado Benjamín Moreno Landaverde

AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente, por darme la bendición de alcanzar este sueño y prepararme como una profesional, gracias por guiarme, iluminarme y protegerme con Tú sabiduría en todo este proceso y en aquellos momentos que necesité una mano sobre natural para superar muchos obstáculos. A la virgen de Guadalupe por su protección, amparo y cuidado como una verdadera madre.

A mi esposo, José Adán Hernández, por su apoyo incondicional, dedicación, motivación a través de palabras sabias y necesarias en aquellos momentos; también por su comprensión cuando más lo necesité y su amor que nunca faltó en mi vida.

A mi pequeña hija, Bethania de los Ángeles, por ser mi inspiración y bendición que ha iluminado toda mi vida con su presencia y ha propiciado que cada día me esfuerce por el logro de muchas metas.

A mis padres, Nicanor y Rubenia Velásquez, por sus oraciones y apoyo en todo tiempo y guiarme con sus valores en toda mi formación; por su ejemplo de perseverancia y entrega para ver realizado mi objetivo.

A mis hermanos/as por su apoyo y momentos agradables que han colmado mi vida de alegría y satisfacción.

A mis amigas y compañeras de tesis Gabriela y Elizabeth, por su entrega, dedicación y creatividad aportada en todo el proceso, gracias también por su amistad, motivación y escucha en diferentes momentos difíciles de la vida.

A nuestro asesor, Lic. Benjamín Landaverde, por su profesionalismo en la conducción de nuestro objetivo, por su sabiduría y motivación en todo el proceso.

A Lic. Daniel Madrid, por ser un ejemplo a seguir y que con sus palabras sabias supieron guiarnos en todo momento.

A todos los que hicieron posible esta realización, con su apoyo de de una u otra forma, que Dios los bendiga.....

Gracias infinitamente.....

Xinia Cecibel Velásquez de Hernández.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme permitido alcanzar la meta de ser profesional, por iluminarme, guiarme, fortalecerme en los momentos difíciles y darme la sabiduría que necesite, por estar en cada etapa de mi vida, por bendecirme, ser mi luz y mi todo. A la madre de Dios por cuidarme y guiarme por el buen camino e interceder por mí siempre.

A mis padres, Maria Domitila Rivas y Manuel de Jesús Mejía, por ser un modelo para mí, mis formadores, mi apoyo para seguir adelante, por toda su ayuda, dedicación y amor, por las sabias palabras, por las orientaciones que me han brindado siempre y por la confianza depositada en mí. Gracias. Especialmente a mi madre por ser un ejemplo para mí.

A mis hermanos, por su apoyo, confianza, por motivarme a seguir esforzándome día a día, por su amor y por ser los mejores hermanos que existen, Gracias.

A mis amigos/as que me han apoyado e impulsado a seguir siempre adelante, a mis amigas y compañeras de tesis Gabriela y Xinia, por su incondicional apoyo y amistad.

A mi asesor, Lic. Benjamín Landaverde, porque con su profesionalismo y orientaciones nos encamino y guió para culminar el proceso de grado satisfactoriamente. Gracias.

A Guillermo Bonilla, por demostrarme su apoyo, amor y comprensión en todos los momentos de mi vida. Gracias.

A Lic. Daniel Madrid, por incursionarme en el mundo de la psicología laboral y por ser un pilar formador de conocimiento e inspiración para sus estudiantes, gracias.

A todos aquellos que de una u otra manera ayudaron en mi formación profesional e hicieron de este sueño una realidad, que Dios los bendiga.

María Elizabeth Mejía Rivas

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por regalarme esta bendición de llegar a culminar un sueño más, por darme siempre su fortaleza, sabiduría, paciencia y amor en todo momento y sobre todo por su orientación y guía que nunca me han faltado y las múltiples y perfectas bendiciones que a lo largo de este proceso me ha regalado. Gracias por ser mi luz y amor! A María, madre de Dios, por su intersección en todo momento y por ser un modelo de mujer.

A mi madre, María del Carmen Velasco, por su apoyo, amor, fortaleza y fe en todo momento, porque su ejemplo me inspira y anima a ser mejor. Por sus oraciones y sobre todo la confianza depositada en mí en todo momento. Gracias por estar ahí siempre y ser un pilar fundamental en mi vida!

A mi padre, Eduardo Arturo Sánchez, por sus orientaciones acertadas y consejos sabios, por su guía para buscar la felicidad, por su confianza en mí para seguir adelante y sobre todo por su ejemplo de superación y entrega. Gracias!

A mis hermanos, Eduardo y Andrea, por que su presencia alegra mis días y hace más sencilla la vida dándome felicidad, amor y comprensión. Gracias por motivarme a seguir adelante y a estar siempre preparada.

A Ricardo Estrada, por su comprensión, paciencia y amor en todo este proceso, por recordarme que lo único verdadero en la vida es Dios, por las oraciones y confianza en mí y por ser un excelente escucha cuando de hablar de psicología se trata.

A Mayra de Díaz, por su ejemplo que me inspira a seguir adelante, por sus orientaciones y guía en el momento justo y por incursionarme en el mundo de la superación y ayuda a los demás. Gracias por ser mi ayuda y guía cuando más lo he necesitado y sobre todo por el cariño, respeto y amor que me ha brindado.

A mis amigas que me han apoyado a seguir adelante y se han mantenido durante el tiempo a mi lado brindándome alegría y felicidad. A mis amigas de tesis, Elizabeth y Xinia, con quienes hacemos el mejor equipo de todos, con quienes este proceso ha sido de crecimiento y superación y porque su apoyo ha sido fundamental para seguir adelante. Infinitas Gracias!

A Augusto Hernández, porque su amor, paciencia y comprensión me han mantenido con los pies en la tierra, su amor me ha sostenido en momentos muy difíciles y me ha ayudado a salir adelante. Gracias por ser mi trípode. TAS. GGSG.

Al Lic. Benjamín Landaverde, por su dedicación, esfuerzo y esmero en este proceso, porque con su profesionalismo y guía nos orientó a seguir aún cuando ya no se podía.

Al Lic. Daniel Madrid, por sus orientaciones y su guía dentro del mundo de la psicología laboral y porque con paciencia nos formó en una etapa importante de nuestra vida. Gracias!

A todos aquellos que de una u otra manera ayudaron en mi formación profesional y personal e hicieron de este sueño una realidad.... Que Dios los bendiga!

Gabriela María Sánchez Velasco

INDICE

Contenido	Pág.
Introducción.....	I
Justificación.....	III
Objetivos.....	V
Marco teórico.....	12
Antecedentes históricos.....	12
Reconocimiento.....	14
Tipos de reconocimiento.....	15
Incentivos.....	17
Estrategia de incentivo Bien Hecho.....	18
Objetivos de los incentivos.....	20
Efectos psicológicos de los incentivos.....	28
Motivación.....	30
La autoestima.....	34
Satisfacción en el trabajo.....	35
Las actitudes.....	37
Desempeño laboral.....	37
Metodología.....	40
Análisis e interpretación de resultados.....	45
Diagnóstico.....	94
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	98
Propuesta de manual de incentivos.....	100
Justificación.....	101
Objetivos.....	102
Políticas de uso.....	103

Normas de uso.....	104
Ámbito de uso.....	105
Fundamentación básica.....	106
Enfoque teórico.....	107
Plan de implementación.....	119
Propuesta de evaluación y seguimiento.....	127
Cuadros operativos.....	134
Cuadro operativo de incentivos institucionales.....	135
Cuadro operativo de incentivos grupales.....	141
Cuadro operativo de incentivos individuales.....	145
Bibliografía.....	149
Anexos.....	151
Índice de anexos.....	152

I. INTRODUCCIÓN

El tiempo pasa rápido, el mundo cambia velozmente y cuando se cree que hemos aprendido algo nuevo en muchas ocasiones ya se ha alterado de algunas formas; por lo que resulta importante marcar la diferencia y buscar en forma continua la satisfacción y la salud mental en todos los ámbitos de la vida. Es ahí donde cobra importancia el ámbito laboral ya que después del hogar es el lugar donde se pasa la mayor parte del tiempo de la vida, en numerosas ocasiones esta experiencia se vuelve monótona, desagradable porque el empleado es visto no como una persona en su totalidad sino más bien como una maquina que produce y genera ganancia. Es entonces cuando el mundo laboral necesita de una herramienta valiosa que motive y permita al personal sentirse reconocido por medio de los incentivos que son diferentes formas y estrategias de reconocer el esfuerzo o el trabajo y dedicación que el empleado ofrece a la organización para la cual trabaja, con ello se busca por todos los medio elevar la moral del empleado y a al vez que esto traiga consigo un mejor desempeño y satisfacción en la realización de diferentes actividades.

Es así como surge la presente investigación diagnostica por la cual se busca conocer los efectos psicológicos que producen los incentivos en los empleados y de que forma influyen en su desempeño laboral, por ello como grupo investigador luego de haber planteado la temática se propusieron los objetivos los cuales fueron alcanzados en el desarrollo de la investigación.

A continuación se presenta un marco teórico amplio y detallado de sobre lo que diversos autores sostienen acerca de los incentivos, los tipos, aspectos relacionados y una descripción clara de lo que es el desempeño laboral y la relación que se establece con dichos incentivos.

Posteriormente describe de manera específica la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y la recopilación de los resultados obtenidos por medio de instrumentos aplicados a empresas públicas y privadas. Así mismo se presentan los

resultados de la investigación en forma cuanti y cualitativamente con su respectivo análisis e inferencias basados en los postulados y teorías que se abordan en el marco teórico mostrando con ello las diferencias existente entre empresa pública y privada.

A través de este abordaje se llegó a lo medular de la investigación que es el diagnóstico comparativo, en donde se sintetiza y especifica los alcances de la investigación. Además se especifican las conclusiones a las cuales se llegaron y las respectivas recomendaciones para proponer diversas alternativas.

Finalmente se elaboró una propuesta de manual de incentivos para que las Instituciones lo puedan aplicar con su personal; este se divide en tres grandes rubros como los son: incentivos institucionales, individuales y grupales; todo ello con el propósito de motivar a los empleados para que se desempeñen cada día mejor y sobre todo que se vele por la moral y el área emocional que cada persona busca equilibrar a lo largo de su vida.

II. JUSTIFICACIÓN

Los incentivos como reconocimiento tiene sus orígenes cuando en 1913 se da el nacimiento de la teoría conductual cuando [John B. Watson](#), influenciado principalmente por el trabajo del [fisiólogo](#) ruso [Iván Pavlov](#), defendió la idea de una [psicología](#) que consideraba valiosa *la conducta* en y sobre sí misma como objeto de estudio, y no la de un método de estudiar la conciencia, lo que después se llamó *Condicionamiento clásico*.

Fue hasta en 1930 cuando Skinner, actualmente considerado el padre del conductismo moderno, propone su teoría del “*Condicionamiento operante*”, llamado también condicionamiento instrumental, que es un [proceso](#) mediante el cual se aumenta o disminuye la [probabilidad](#) de dar una respuesta, designando a esto como Reforzamientos, el cual consiste en un Estímulo Reforzante, que incrementa la posibilidad de un [comportamiento](#), pudiendo ser este negativo o positivo, dependiendo de la relación que el individuo tenga con el [medio ambiente](#). Consiste en que un organismo haga algo influenciado por una serie de actos.

Propone que la conducta depende de tres elementos simples: el estímulo, la respuesta y la recompensa. La propuesta mecánica del conductismo es que si se refuerza una conducta en presencia de un estímulo particular, esa respuesta tiene más probabilidad de volver a ocurrir en presencia de ese estímulo. Por ejemplo, un bono económico como recompensa en el área laboral.

Dentro del área laboral, esta teoría del conductismo toma vida en la estrategia de incentivos como parte del reconocimiento donde se retoma el condicionamiento operante de Skinner y se aplica dentro de las empresas con los empleados a través de una serie de programas que los motivan y orientan a un cambio y potencialización de un comportamiento positivo, así mismo, se trata de conseguir que se extinga la conducta indeseada, esto logra que el comportamiento sea orientado a una mejora de la producción, mejora en las relaciones laborales y mejora en el desempeño laboral que se consigue en el empleado fomentando la fidelización del mismo hacia la empresa, esto es comprobado a través de investigaciones realizadas por la prestigiosa consultora GALLUP, sobre el reconocimiento a los empleados, quienes aprueban y afirman que la teoría del reconocimiento es una poderosa herramienta estratégica que trae consigo fuertes cambios positivos para el empleado y la organización.

Así mismo, en un estudio de Bearing Point sobre las Políticas de Reconocimiento y Recompensas en España, se destaca que la mayoría de las empresas del estudio están convencidas de que el reconocimiento y la recompensa tienen una influencia decisiva en el desempeño laboral de sus profesionales.

En este sentido, no existen investigaciones realizadas en El Salvador que apoyen y comprueben esta teoría del reconocimiento ni su influencia en la moral del empleado y su impacto dentro de la organización.

Por ello, se hace importante y necesario que dentro del país se realice la presente investigación diagnóstica, para determinar los efectos o factores psicológicos que trae consigo el reconocimiento, de manera que detectando esta necesidad se pueda aportar al mundo organizacional la aplicabilidad de una estrategia de reconocimiento que beneficie a empleados, jefes y la organización en general como una solución innovadora y poderosa ante los diferentes problemas de motivación, insatisfacción y en su expresión mas amplia el deficiente desempeño de los empleados que se pueden encontrar dentro de las organizaciones.

La investigación planteada, ayudará a comprobar que los incentivos como parte del reconocimiento, son una herramienta que favorece al desempeño, motivación y satisfacción de los empleados ya que promueven fuertes cambios positivos en el comportamiento de los mismos logrando de manera indirecta que la producción y rentabilidad de la empresa se mantenga estables con bajo costos; de igual manera se valora directamente el talento humano que existe dentro de la empresa al ver al empleado no como un medio para alcanzar un fin sino como un fin en sí mismo ya que al apostarle directamente al empleado se garantiza el logro de objetivos a través del tiempo; es por eso que con los incentivos se fomenta y ayuda a crear un ambiente laboral donde el factor principal son sus empleados.

A la vez, está investigación será de mucha utilidad para aquellas empresas que cuentan con pocas o ningunas estrategias de recompensas, puesto que se proporcionara la información necesaria sobre la aplicación de un programa de reconocimiento que busque modificar la conducta de los empleados, mejorar la relación interpersonal entre jefes y empleados y mejorar la autoestima, puesto que se busca resaltar lo positivo que la persona realiza para que esta conducta se repita posteriormente.

III. OBJETIVOS

GENERAL

- ⊕ Conocer si en las empresas públicas y privadas del gran San Salvador implementan planes de incentivos, para determinar la influencia psicológica que estos producen en el desempeño laboral de los empleados y si contribuyen a la mejora del rendimiento laboral.

ESPECIFICOS

- ⊕ Investigar la influencia psicológica de los incentivos en los empleados que laboran en instituciones públicas y privadas del gran San Salvador para evaluar el comportamiento del recurso humano
- ⊕ Diagnosticar los factores que influyen e impiden el reconocimiento organizacional en empresas públicas y privadas para proveer una estrategia que ayude al mejoramiento del mismo.
- ⊕ Investigar la relación existente entre los incentivos y el desempeño laboral de los empleados para determinar el nivel de satisfacción que manifiesta el recurso humano en el trabajo que realiza.
- ⊕ Diseñar una propuesta de programa de incentivos para contribuir a mejorar el rendimiento de los empleados mediante estrategias que favorezcan o faciliten el reconocimiento dentro de la organización.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Durante mucho tiempo se han estudiado todos los factores relevantes para el buen funcionamiento de las empresas. Sin duda alguna uno de ellos ha sido el afán de las instituciones por mejorar el desempeño de los empleados para la consecución de los objetivos institucionales.

A partir entonces de esta necesidad, se han buscado diferentes formas o acciones encaminadas a lograr un óptimo desempeño que contribuya al bienestar tanto de la persona como de la institución para la cual se labora.

Los primeros estudios fueron realizados por Frederick Taylor en 1911 sobre la dirección científica, el explicaba su método a través del ejemplo de un albañil /¹

Primero. El desarrollo (por parte de la gerencia, no del trabajador) de la ciencia de la albañilería, con reglas estrictas para todos los movimientos de cada hombre y la perfección y estandarización de todos los áspersos y condiciones de trabajo.

Segundo. La cuidada selección y posterior formación de los albañiles para que sean hombres de primera.

Tercero. Aunar al albañil de primera con la ciencia de la albañilería mediante una ayuda y una vigilancia constantes por parte de la gerencia y mediante el pago a cada hombre de un gran bono diario por trabajar rápido y hacer lo que se les diga que hagan.

Cuarto. Una división de trabajo y responsabilidad entre el trabajador y gerencia a partes prácticamente iguales. A lo largo del día la gerencia trabaja codo a codo con los hombres. Ayudando, animando y allanándoles el camino

Este proceso de pensamiento fue también la base para el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos (personal), la cual sostenía que las personas eran elementos del proceso de producción de la misma manera que lo eran las maquinas que estampan las partes metálicas de los carros o que aplican teflón a los útiles de cocina. Después de todo, esto es lo que el libro de Taylor enseñaba: «La gran prosperidad puede existir solo como resultado de la mayor productividad posible de los hombres y las máquinas, esto es, cuando cada hombre y cada máquina están devolviendo el mayor producto posible» Taylor no era insensible a las necesidades del trabajador. El pensaba que la dirección

¹ Jerry L. McADAMS (1998), “Premiar el Desempeño” Pág. 18 en adelante.

científica era el mejor camino tanto para mejorar el desempeño organizativo como para maximizar el salario diario del empleado. Las valiosas prácticas sobre definición de tareas, formación o métodos eficaces y el asegurar a los empleados que tendrían los recursos necesarios para hacer su trabajo.

Otras investigaciones realizadas por Skinner sostenían que la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas incrementarían o disminuirían la frecuencia de comportamientos de acuerdo con el tipo de refuerzos que se apliquen. Desde el punto de vista del pragmatismo, uno de los elementos de la mejora del desempeño se reduce a dar a los empleados una buena respuesta a la pregunta “*que obtengo yo a cambio*”²

Existen muchas clases de reforzamiento, pero uno de los más potentes es el intrínseco: “Me siento mejor porque hago esto”.

Hay tres tipos de consecuencias en el trabajo dentro de una organización: *refuerzo positivo* (incrementa la frecuencia de aparición de un comportamiento), *castigo* y *extinción* (ambos disminuyen la frecuencia del comportamiento). Técnicamente, un reforzador se define por su efecto sobre la conducta. Por tanto, si un comportamiento aumenta, el refuerzo será positivo. Si disminuye, será castigo o extinción. No obstante, el análisis es más sencillo si vemos el reforzamiento como un tipo de reforzador que dirige el comportamiento. Entonces una forma importante de premiar el desempeño ha sido el incentivar a los empleados de muchas formas para que las acciones positivas se sigan presentando con mayor frecuencia,

Esta teoría es retomada y orientada en la aplicación de incentivos y reconocimientos que se pueden otorgar por un adecuado desempeño laboral; muchas instituciones a lo largo de la historia empresarial se han esforzado por incentivar al personal que esta bajo su cargo y entre ellas se puede mencionar a la prestigiosa consultora internacional Gallup y General Electric las cuales han concluido que el reforzamiento positivo a través de incentivos o reconocimiento produce lugares de trabajo mas eficientes y eficaces.³

En nuestro país también existen empresas que realizan la evaluación del desempeño una o dos veces al año para comprobar rendimiento y algunas ocasiones para promover al personal destacado; pero cabe mencionar que son muy pocas las instituciones que

² <http://www.gestiopolis.com>

³ <http://www.monografias.com.elreconocimiento>.

desarrollan o ejecutan planes de incentivos bien diseñados en donde no se pierda de vista el carácter emocional y satisfacción del empleado, entre ellas podemos mencionar a: Pizza Hat, Mundo Deportivo, Burger King, Dominos Pizza, Fondo Social Para La Vivienda, NASH, BCR, y el ISSS. Que por la voz popular se conoce que benefician al empleado y han obtenido una excelente productividad y cierto grado de satisfacción en ellos.

Dada la importancia que ha cobrado el factor humano en la actualidad, es preciso realizar un estudio de cómo se está comportando para evaluar de que manera influye en la empresa, y de esta forma poder darles su lugar correspondiente en la misma. Es por eso que este trabajo tiene como objeto de estudio los efectos psicológicos de los incentivos en el factor humano dentro del contexto empresarial actual. Para ello, se analizan las características de los empleados y el nuevo papel del área de Recursos Humanos. Para esta investigación se contara con empresas públicas y privadas del gran San Salvador que emplean en alguna medida programas de incentivos laborales.

Se puede decir entonces, que el poder real de las organizaciones viene de una gestión del desempeño, la evaluación, la formación, comunicación, el compromiso del empleado y la revisión de la evaluación es lo que da soporte a los planes de incentivos y crean un entorno de alineamiento y concentración entre empleados y organización.

4.2 RECONOCIMIENTO

CONCEPTUALIZACIÓN DE RECONOCIMIENTO

Con el transcurso del tiempo el reconocimiento laboral a tomado mayor importancia en el ámbito empresarial es por ello que diferentes autores le han apostado a exponer diversos conceptos que permitan dar claridad a dicha estrategia. A continuación se presentan algunos conceptos:

El reconocimiento es una estrategia de gestión que refuerza la relación de la empresa con los empleados, cuando se reconoce eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y aliándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

Robbins señala, que el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. /⁴

Reconocimiento es el método por el cual la administración, jefe o supervisor señala y resaltan las acciones, actividades y trabajo bien realizado por sus empleados; el cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización.

Jerry L. McAdams: El reconocimiento son planes que sirven para celebrar los objetivos de la organización, reforzar a las personas sobresalientes, reconocer actividades y contribuciones, reforzar comportamientos deseados, reconocer el servicio y reconocer las necesidades de los empleados. /⁵

De acuerdo a los conceptos mencionados anteriormente se puede decir que el reconocimiento es una estrategia que trae fuertes cambios positivos para las organizaciones, ya que reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención; así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización. Puesto que se deja de ver al trabajador como simple persona que produce, y se le reconoce constantemente su potencial y talento.

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. Pero, ¿Qué tipo de reconocimiento utilizar para alcanzar nuestros objetivos corporativos? veamos a continuación algunos tipos de reconocimiento que se pueden utilizar:

TIPOS DE RECONOCIMIENTO:

Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier

⁴ <http://www.motivacion.com.html>

⁵ Jerry L. McADAMS (1998), “Premiar el Desempeño”

directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado. Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin coste o con bajo coste, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle. ¿A quien no le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo?, además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza de lleno al corazón del que lo recibe. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.⁶

➡ ***Reconocimiento formal***

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

➡ ***Regla del 80/20 para el reconocimiento formal***

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde emana la comunicación emocional y la parte tangible, que es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable. Pues bien, la proporción coincide con la famosa regla de Pareto del 80/20. Tenemos que maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas u otro tipo de incentivos o recompensas. El reconocimiento formal trae consigo diferentes maneras de premiar a los empleados por su desempeño, con el objetivo de incentivar, motivar y contar con personal altamente satisfecho con la organización. Es por eso que la gran mayoría de las organizaciones implementan planes

⁶ Gibson Ivancevich y otros “Organización, comportamiento, estructura y procedimiento” Pág. 179

de incentivos para obtener resultados eficaces, veamos entonces a que se refiere cuando se habla de incentivos, planes y aplicación.

4.3 INCENTIVOS

El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora o medio para alcanzar un fin, es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector con el objetivo de elevar la producción y mejorar los rendimientos; por lo tanto, un incentivo aumenta y orienta la actividad en la dirección de dicho fin.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados. /⁷

CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS

Por su naturaleza los incentivos pueden clasificarse en:

✘ Extrínsecos:

Según sean externos a la tarea o estén relacionados con el diseño de trabajo como: salario, promociones, evaluación del desempeño, castigos y reprimendas, beneficios, recompensa financieras, sueldos, prestaciones y recompensas interpersonales (recibir reconocimiento o ser capaz de interactuar socialmente en el puesto)

✘ Intrínsecos:

Cumplimiento de tareas interesantes, pertenecer a un equipo, sentido de realización de personal, libertad de acción, logro derivado de alcanzar una meta desafiante, autonomía de operar y tomar decisiones, etc. /⁸

Por su campo de aplicación los incentivos pueden ser:

Por destinatarios:

1. Individuales: Cada persona recibe un premio

⁷ <http://www.monografias.com/incentivo.baxuz>

⁸ Gibson Ivancevich y otros "Organización, comportamiento, estructura y procedimiento" Pág. 179-181

2. Grupales: Son aquellos destinados a un conjunto de personas de la organización que aúnan su desempeño para lograr metas comunes.
3. Globales: son aquellos que involucran a toda una empresa o parte importante de la misma.

Por nivel: Gerentes, profesionales, técnicos, operarios etc.

Otras Clasificaciones:

Los incentivos pueden clasificarse también como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos". /⁹

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial.

La competencia y la cooperación se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencia o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

ESTRATEGIA DE INCENTIVO BIEN HECHO

Consiste en fomentar las relaciones positivas, la necesidad de “pillar” a los demás haciendo bien las cosas, con el ánimo y la intención de desarrollar entornos laborales satisfactorios y productivos. /¹⁰

⁹ <http://www.gestiopolis.com>

¹⁰ Blanchard Ken, 2002 ¡Bien Hecho! cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento. Pág. 61 en adelante.

Se refiere entonces al hecho de no observar en el empleado sólo los errores o dificultades que presenta en su entorno laboral, sino más bien reforzar aquellas actitudes positivas ya que cuando se recompensa y se expresa de manera positiva lo que ellos realizan, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos en su trabajo.

Para reforzar la conducta positiva, elogiando el progreso constante se realizan una serie de pasos que garantizan la aparición de una conducta positiva y en aumento:

1. Elogiar a las personas de inmediato
2. Decir específicamente qué hicieron bien o casi bien
3. Compartir sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron
4. Alentarlos para que sigan haciendo las cosas bien.

Entonces lo importante es crear o propiciar un ambiente de confianza en donde se deben enfocar las cualidades brillantes y nobles de las personas con quienes se trabaja.

EL REDIRECCIONAMIENTO

Es aquella capacidad de recanalizar la energía negativa, convirtiéndola en energía positiva, con la intención de generar una respuesta positiva, lo cual trae mejores resultados en las actividades laborales, es decir, que no se debe prestar atención e ignorar las conductas indeseadas o inapropiadas que surgen en el momento de realizar el trabajo.

La manera adecuada de aplicar el redireccionamiento se describe en una serie de pasos que se muestran a continuación:

1. Describir el error o el problema lo más pronto posible claramente y sin buscar culpables.
2. Mostrar su impacto negativo.
3. Si es el caso, asumir la culpa por no haber explicado con claridad la tarea.
4. Revisar la tarea en detalle y cerciorarse de que se entendió muy bien.
5. Expresar la fe y la confianza que le merece la persona.

OBJETIVOS DE LOS INCENTIVOS

Los principales objetivos de los programas de incentivos son: Atraer a las personas calificadas para unirse a la organización, hacer que los empleados trabajen con compromiso y satisfechos de su labor y motivar a los empleados para lograr altos niveles de desempeño/¹¹

Planes de incentivos:

Una tendencia clara de la administración estratégica de las compensaciones es el crecimiento de los planes de incentivos, también llamados programas de pagos variables para empleados de toda la organización. Estos programas fijan un “umbral” de desempeño, una base para el nivel de desempeño que el empleado o el grupo de empleados debe alcanzar a efecto de calificar para los pagos variables. Según un especialista en compensaciones: “El umbral de desempeño es el nivel mínimo que debe alcanzar un empleado a efecto de calificar para un pago variable”.

Tipos de planes de incentivos

Individuo	Grupo	Empresa
Destajo	Compensaciones para el grupo	Reparto de utilidades
Plan normal de horas	Plan Scanlon	Opción a adquirir acciones
Bonos	Plan Rucker	Planes de acciones para
Pago por meritos	Improshare	los empleados (ESOP)
Incentivo por ventas	Planes de ingresos por riesgo	
Curvas de madurez		
Compensación para ejecutivos		

Planes de incentivos individuales

Destajo

Con el plan directo de destajo, los empleados reciben una cantidad determinada por cada unidad que producen, la cantidad de unidades que producen durante un periodo de paga determina su compensación.

¹¹ James L. y otros. “Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos.” Pág.173

Calculo de la tasa de destajo.

Las normas se establecen, el tiempo necesario para realizar una cantidad determinada de trabajo, pero no establecen por si sola la tasa de incentivos. Esta debe basarse en las cantidades por hora que de otra manera se pagarían por el trabajo realizado.

Plan de estándares por horas

Otra técnica común de incentivos es el plan de estándares por hora, que establece tasa de incentivos con base a un tiempo estándar para realizar el trabajo. Si los empleados terminan en menos tiempo, su pago se basa de todas maneras en el tiempo establecido para ese trabajo, multiplicado por el importe por hora.

Bonos individuales

Un bono es el pago de un incentivo adicional a la percepción base. Tiene la ventaja de dar a los empleados una paga mayor cuando realizan más esfuerzo, al tiempo que conservan la seguridad de una remuneración base. De acuerdo con la persona que vaya a recibir el bono el pago de incentivo se puede determinar con base en la reducción de costos, en el aumento de la calidad o en criterios sobre el desempeño establecidos por la organización.

Cuando se desea recompensar a algún empleado por cierta contribución especial, se utiliza un bono inmediato. Este, como su nombre lo indica, se otorga “en el momento” por lo general por algún esfuerzo personal que se relaciona directamente con una norma establecida de desempeño.

Aumento por méritos

Un programa de salarios basados en méritos (aumento por méritos) vincula los aumentos del sueldo base con el grado de éxito con el cual el empleado desempeña su trabajo. El aumento por méritos normalmente se otorga cuando un empleado ha alcanzado el objetivo de un parámetro del desempeño, aun cuando la evaluación subjetiva del superior sobre el rendimiento del subordinado suele jugar un papel importante en el aumento concedido. Los aumentos por méritos sirven como motivación si los empleados consideran que el mismo esta relacionado con el desempeño que se requiere para merecerlos.

Incentivos para empleados de ventas

Estos planes de incentivos deben proporcionar una fuente de motivación que haga surgir la cooperación y la confianza. La motivación es de particular importancia para los empleados que trabajan fuera de la oficina y a quienes no es posible supervisar de cerca y que, como resultado, deben ejercer un alto grado de autodisciplina.

Tipos de planes de incentivos de ventas

Los planes de compensación para los empleados de ventas pueden consistir en un plan directo de compensaciones, un plan directo de compensaciones o una combinación de sueldo y comisiones. Un plan directo de salario permite remunerar a los empleados por realizar varias obligaciones que no se reflejan de inmediato en el volumen de ventas. Les permite dedicar más tiempo a ofrecer servicios y desarrollar la buena voluntad de los clientes, sin poner en peligro el ingreso que perciben.

Por otra parte un plan directo de comisiones, con base en un porcentaje sobre ventas, da el máximo de incentivo y es fácil de calcular y comprender.

Curvas de carrera

Al igual que otros trabajadores a sueldo es posible motivar a los empleados profesionales, mediante bonos y aumentos por méritos, así mismo las organizaciones utilizan también curvas de carrera o curvas de madurez como base para ofrecer aumentos a empleados profesionales, estas curvas significan que el nivel de sueldo se basa en experiencia y desempeño. Se establecen curvas separadas para reflejar los diversos niveles de desempeño y permitir aumentos anuales.

Incentivos para empleados ejecutivos

Una importante función de los incentivos para ejecutivos consiste en motivarlos para que desarrollen y empleen sus habilidades y contribuyan con su energía al máximo posible.

Planes de incentivos grupales

★ Pago de incentivos grupal

En la medida que la producción se ha automatizado, que el trabajo en equipo y la coordinación de los trabajadores han adquirido importancia y que las aportaciones de quienes participan indirectamente en las tareas de producción o de servicios han aumentado, los planes de incentivos para equipos.

Los Planes de incentivos para equipos premian a los miembros de los equipos mediante el pago de un bono de incentivo cuando los mismos alcanzan o superan las normas de desempeño que han sido convenidas.

Es más, el incentivo pretende establecer un clima psicológico que estimule la cooperación en el equipo.

Los incentivos grupales tienen sus pros y sus contras las cuales son descritas por Sherman /¹²

PROS

- ◆ Los incentivos de equipo apoyan la planeación y solución de problemas en grupo, con lo cual crean una cultura de equipo.
- ◆ Las contribuciones de cada empleado dependen de la cooperación del grupo.
- ◆ A diferencia de los planes de incentivos que solo se basan en el rendimiento, los incentivos a los equipos pueden ampliar el alcance de la contribución que los empleados están motivados a realizar.
- ◆ Los bonos de equipo tienden a reducir los celos entre empleados y las quejas por normas individuales “estrictas” o “laxas”.
- ◆ Los incentivos de equipo fomentan la capacitación cruzada y la adquisición de nuevas aptitudes interpersonales.

CONTRAS

- ◆ Quizá los miembros del equipo perciban que "sus" esfuerzos contribuyen poco al éxito del equipo o al logro del bono de incentivo.
- ◆ Podrían surgir problemas sociales dentro del grupo: presiones para limitar el desempeño (por ejemplo, los “miembros del equipo temen que una persona pudiera hacer que los demás luzcan mal”) y el efecto del "viaje gratis" (una persona hace un esfuerzo menor que los demás, pero comparte por igual las recompensas del equipo).
- ◆ Las fórmulas complejas pueden ser difíciles de comprender para los miembros del equipo.

★ **Plan Scanlon**

La filosofía fundamental es que los empleados deben ofrecer ideas y sugerencias para mejorar la productividad y, a su vez ser recompensados por sus esfuerzos constructivos. El plan exige una buena administración, liderazgo, confianza y respeto entre los empleados y los gerentes, así como una fuerza de trabajo dedicada a una toma responsable de decisiones. Cuando se implementan de manera correcta el resultado puede ser una mayor eficiencia y rentabilidad de la empresa, Así como un empleo consistente y una elevada compensación para los empleados.

¹² Bohlande y otros “Administración de Recursos Humanos” Pág. 323

★ Plan Rucker

Por lo general cubre solo a los trabajadores de producción, pero puede ampliarse para abarcar a todos los empleados. Al igual que el plan Scanlon, se forman comités para generar y evaluar las sugerencias de los empleados. Sin embargo el plan Rucker, emplea una estructura mucho menos complicada. Como observo una autoridad, por lo general representa un tipo de programa que se utiliza como alternativa para el plan Scanlon en las empresas que pretenden pasar de un estilo tradicional de administración a un mayor nivel de compromiso de los empleados.

El incentivo financiero del plan Rucker se cimienta en la relación histórica entre los ingresos totales de los trabajadores que laboran por horas y el valor de la producción que crean los empleados. El bono se basa en cualquier mejora de esta relación que los empleados pueden desarrollar así, por cada unidad porcentual del aumento alcanzado en el valor de la producción los trabajadores reciben un bono del 1% del valor total nominal.

★ Mejora en la producción mediante la participación (Improshare)

La mejora en la producción mediante la participación (Improshare), es un programa de participación de utilidades desarrollado por Mitchell Fain un ingeniero industrial con gran experiencia en los sistemas tradicionales de incentivos a las personas. Los bonos de mejora en la producción mediante la participación se basa en la participación global de un equipo de trabajo; promueve una interacción y apoyo entre lo empleados y la dirección.

★ Planes de ingresos por riesgo

Como el nombre indica los planes de incentivo con remuneración en riesgo, arriesga una parte de la percepción base del empleado la filosofía de tales programas es que los empleados no deben esperar recompensas sustanciales sin asumir parte del riesgo por su desempeño. Estos planes permiten a sus empleados incrementar sus ingresos u obtener entradas adicionales por encima del sueldo o salario nominal cuando cumplen o superan las metas de calidad, servicio o productividad.

Incentivos para la empresa

★ Reparto de utilidades

Cualquier procedimiento mediante el cual la empresa paga o participa a todos los empleados cantidades especiales o diferidas, adicionales al salario base basándose en las

utilidades de la empresa, pretenden dar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos por contribuir al crecimiento de las utilidades de la organización. Su propósito es motivar un compromiso total de los empleados en lugar de limitarse a contribuir en áreas específicas.

✦ **Adquisición de acciones**

Otorgan a los empleados el derecho de comprar una cantidad determinada de acciones de las series de la compañía a un precio garantizado, un plazo determinado. A pesar de que existen muchos tipos de opciones la mayor parte se otorga a su valor justo de mercado.

✦ **Planes para que los trabajadores adquieran acciones**

Programa accionarios en los cuales una organización transfiere parte de sus acciones a un fideicomiso establecido para que los empleados puedan comprarlas.

✦ **Los planes de incentivos como enlace con los objetivos organizacionales**

Con el paso de los años, las organizaciones han instrumentado planes de incentivos por diversas razones: Costos de mano de obra elevados, mercados competitivos de productos, avances tecnológicos lentos y un elevado potencial de cuellos de botella en producción. Si bien estas razones aun se citan, los argumentos contemporáneos para los planes de incentivos se centran en el pago por desempeño y enlazan las remuneraciones de compensación por hora, o por antigüedad, o ambos, por lo cual se ofrecen incentivos financieros para mejorar o mantener niveles elevados de productividad y calidad, que a su vez mejoran el mercado para los bienes y servicios nacionales en una economía global.

Ventajas de los programas de incentivos

- ▣ Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporciona una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- ▣ Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de resultados, los salarios base son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.

- ▣ La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de operaciones (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos, de lo contrario, se retienen los incentivos.
- ▣ Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en resultados del equipo
- ▣ Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.
- ▣ Buscan mejorar la toma de decisiones y estimular la iniciativa de los trabajadores
- ▣ Reduce los costos y conserva a los empleados mas válidos

Requerimientos para un plan exitoso de incentivo

Para que un plan de incentivos tenga éxito, los empleados deben desearlo de alguna manera. Es posible que la dirección pueda crear este deseo con una exitosa labor de convencimiento a introducir dicho plan y hablar al personal sobre sus beneficios. Quizá invitar a los empleados a participar en su desarrollo y manejo aumente su aceptación.

Los empleados deben ser capaces de advertir una clara conexión entre los pagos por incentivo que reciben y su desempeño en el puesto. Esta conexión es más visible si existen normas objetivas de calidad o cantidad para juzgar el desempeño. Asimismo, el comportamiento de los empleados de cumplir con las normas es esencial para que los planes de incentivos tengan éxito. Esto requiere confianza mutua y conocimiento entre empleados y sus supervisores, lo cual solo se alcanza mediante canales de comunicación abiertos y bilaterales. La dirección no debe permitir, en ningún caso, que los pagos de incentivos se consideren un derecho. Más bien, estos pagos deben verse como una recompensa que es preciso ganar mediante el esfuerzo, es posible reforzar esta idea si el dinero de los incentivos se entrega a los empleados en un cheque separado. Los especialistas en compensaciones también se refieren a las siguientes características como parte de un buen plan de incentivos:

- ⇒ Los incentivos económicos están ligados a un comportamiento valorado
- ⇒ Los empleados piensan que el programa de incentivos es justo
- ⇒ Las normas de productividad/calidad representan un reto, pero son alcanzables
- ⇒ Las formulas para determinar los salarios son sencillas y fáciles de entender.

Establecimiento de indicadores de medición de desempeño

Es fundamental para el éxito de los planes de incentivos el poder medirlos, porque comunica la importancia de las metas organizacionales establecidas. Lo que se mide y recompensa es lo que recibe la atención.

Administración de los planes de incentivos

Si bien los planes de incentivos basados en la productividad pueden reducir los costos directos de la mano de obra, para alcanzar todos sus beneficios es preciso planearlos, implementarlos y mantenerlos con cuidado. Una regla cardinal es que la planeación minuciosa debe combinarse con un avance cauteloso. Los gerentes de compensaciones acentúan de manera repetida varios puntos relacionados con el manejo eficaz de los planes de incentivos. Por consenso, tres de los puntos más importantes son:

1. Los sistemas de incentivos solo son eficaces cuando los gerentes desean otorgar incentivos con base en diferencias en el desempeño personal, el equipo u organizacional. El propósito principal de un plan de compensación de incentivos no es remunerar en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño
2. Los presupuestos anuales de nómina deben ser lo bastante altos para poder compensar y reforzar el desempeño excepcional. Cuando los presupuestos de compensación se establecen de modo que los aumentos no excedan ciertos límites.
3. Es preciso determinar los gastos fijos asociados con la instrumentación y la administración del plan. Estos podrán incluir el costo de establecer normas de desempeño y el costo agregado del mantenimiento de los registros.

¿Por qué incentivar el trabajo de un empleado?

1. Porque es un deber dar el reconocimiento a quien se lo merece.
2. Porque el esfuerzo de un trabajador suma y enriquece el esfuerzo colectivo.
3. Porque el desempeño laboral es inspirado, y el mejor pago es exaltar a quien lo cumple.
4. Porque los trabajadores, como cualquier ser humano, necesitan reconocimiento.

5. Porque se hace justicia con un trabajador al exaltar su aporte públicamente,
6. Porque al exaltar al trabajador le propicia a su vez mayor reconocimiento del equipo, y éste le colaborará cuando acuda en su búsqueda, y
7. Porque la gerencia debe ser un camino sembrado de estrellas de reconocimiento al servicio desinteresado. /¹³

Efectos Psicológicos de los incentivos en el comportamiento de los empleados

- ◆ Mejora el clima organizacional, las relaciones interpersonales entre empleados y directivos.
- ◆ Incrementa el sentido de compromiso y el sentimiento de pertenencia a la organización.
- ◆ Confianza y seguridad en si mismos y la labor que realiza
- ◆ Genera mayor satisfacción y agrado por las actividades que realiza
- ◆ Logro de eficacia, eficiencia y efectividad en la labor que realiza
- ◆ Motivación para lograr altos niveles de desempeño, esforzándose para dar un poco mas de si a la organización.
- ◆ Se siente apreciada/o, posee una actitud positiva y habilidad por contribuir y colaborar.
- ◆ Los incentivos pueden maximizar o satisfacer su potencialidad de habilidad
- ◆ Fomentan adecuada autoestima en los empleados
- ◆ El reconocimiento sincero y genuino produce la entrega en esfuerzo y talento de los empleados.
- ◆ La implementación equitativa de los incentivos hace que entre los empleados exista un ambiente de colaboración, apoyo y compañerismo.
- ◆ Mantener la conducta positiva elogiada en su desempeño laboral.
- ◆ Elevan la moral y el rendimiento de los empleados
- ◆ Fomenta el deseo de superación personal y profesional
- ◆ Desarrolla la iniciativa y participación de los empleados, deseos de trabajar y entusiasmo por esforzarse al máximo todos los días.

¹³ Bohlande y otros “Administración de Recursos Humanos”

*Críticas de Kohn acerca de las recompensas/incentivos basadas en el desempeño*¹⁴

El uso de recompensas se ha vuelto muy natural en el trabajo. El investigador Alfie Kohn ofrece un fascinante conjunto de crítica, de las recompensas basadas en el desempeño. El afirma que las recompensas y los castigos son solo dos lados de la misma moneda y esta moneda no compra muchas cosas. El sugiere que, los administradores deben ir más allá del uso de recompensas o castigos. Kohn desarrolla algunos argumentos interesantes basados en su revisión e interpretación de la bibliografía de estudios al respecto.

Estas son algunas de las críticas de Kohn:

- *Las recompensas deterioran las relaciones.* Las recompensas por desempeño crean celos, envidias, competencia y vergüenza. La persona no recompensada se siente mal. Existen siempre comparaciones de lo que cada persona recibe. El resultado es menos buena voluntad interpersonal y trabajo en equipo.
- *Las recompensas en realidad son un castigo.* Un individuo que recibe recompensas extrínsecas considera que cada vez que su jefe le da algo es para recordarle que "el jefe" tiene el control.
- *Las recompensas tienen una desviación de Skinner.* B. F. Skinner es un experto en comportamiento que realizó la mayoría de sus experimentos con roedores y aves y escribió la mayor parte de sus libros acerca de las personas. Una aplicación de reforzamiento fácil que funciona en una investigación dominada en aves y roedores es absurda. Las emociones en los empleados son poderosas y, sin embargo, Skinner las pasa por alto.
- *Las recompensas ignoran la razón.* Lo que hace tan atractivos los planes de pago y otras formas de recompensas extrínsecas es que son arreglos rápidos. Otorgar recompensas no requiere que los administradores pongan ninguna atención a la razón que produjo el comportamiento en particular.
- *Las recompensas desalientan la toma de riesgos.* Cuando la gente es impulsada por recompensas, su enfoque se vuelve mas estrecho, su creatividad disminuye y no se inclina a correr riesgos. Tomar riesgos puede distraerlos de recibir una recompensa. Mantener una orientación menos riesgosa se vuelve la preferencia.

¹⁴ Gibson Ivancevich y otros "Organización, comportamiento, estructura y procedimiento" Pág. 188-189

De acuerdo a lo expuesto anteriormente es importante que en todo proceso de incentivo o recompensa se tomen en cuenta el reconocimiento de la administración por un trabajo bien hecho y las emociones y sentimientos que esto implica en cada empleado.

Ante estas críticas Jerry L. McAdams, manifiesta que el postulado de Kohn es extremo y equivocado o mas bien que ha llegado demasiado lejos, el ha ensombrecido el problema real, la ineficacia de controlar y microgerenciar individuos. /¹⁵

Ya que el entorno que recompensa las tareas básicas del puesto y un comportamiento específico es un entorno microgestionado, algo que hace que todas las decisiones y aportaciones intelectuales sea responsabilidad de la dirección, y que toda la responsabilidad sobre el hacer recaiga sobre los empleados no directivos.

Es decir que a través de la microgerencia se les permite a los empleados participar y laborar en base a los objetivos de la organización.

4.4 LA MOTIVACIÓN

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. La palabra motivación se deriva del vocablo latino "moveré", que significa mover. Otros autores plantean las siguientes definiciones de motivación: /¹⁶

Gibson Ivancevich: La motivación describe las fuerzas que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen el comportamiento.

Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

¹⁵ Jerry L. McADAMS (1998), "Premiar el Desempeño" Pág. 92

¹⁶ <http://www.motivacion.com.html>

Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual"

“Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da).¹⁷

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades inferiores se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades superiores se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades inferiores, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima.

Las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto autorrealización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se buscan satisfacer.”

En lo cual se puede afirmar que solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores aunque lo haga de modo relativo entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

❖ **Necesidades Fisiológicas.**

“La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura

¹⁷ Gibson Ivancevich y otros “Organización, comportamiento, estructura y procedimiento” Pág. 135 en adelante.

corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.” Es decir que estas necesidades son básicas para que el individuo, pueda subsistir en su medio, y así poder dar pasó a las necesidades superiores que lo conllevaran a la potencialización de sus habilidades, destrezas, y adquisición de nuevos conocimientos.

❖ **Necesidades de Seguridad.**

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de: Sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

❖ **Necesidades de amor y de pertenencia:**

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

Esta necesidad esta enfocada en la parte afectiva del ser humano donde este pretende encontrar, sentimientos de amor y pertenencia en el ámbito social en que se desenvuelve, y que viene a influir en el desarrollo de su autoestima.

❖ **Necesidades de estima.**

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autovaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica acomodada, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del

otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

Por lo tanto las necesidades de autoestima, están vinculadas a la satisfacción de las necesidades primarias, ya que si son satisfechas, este podrá gozar de salud mental, no obstante hay individuos que son de clase acomodada que carecen de una autoestima saludable, por lo tanto podemos decir que estas necesidades básicas influyen, pero no determinan la baja autoestima de un sujeto, siendo la autoestima, de vital importancia para el funcionamiento adecuado del ser humano

❖ **Necesidades de desarrollo: Necesidades de auto actualización o "self-actualización".**

Las necesidades de auto actualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Estas necesidades de auto actualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de auto actualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado.

La teoría de McClelland nos sirve para entender la motivación organizacional, este autor identifica tres necesidades básicas las cuales son: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de logro: Esta necesidad esta referida a tener éxito en el logro de una actividad laboral, así como la motivación que la persona tiene al ascenso jerárquico que pueda alcanzar dentro de la organización. Esta necesidad radica en la importancia que tiene para el empleado realizarla tarea o actividad de una manera satisfactoria y a la oportunidad que tenga el trabajador de poder ascender a puestos mas altos dentro de la organización.

La necesidad de poder: Es la necesidad de una persona de influir en el comportamiento de los demás para lograr los objetivos organizacionales. Además esta necesidad busca el beneficio empresarial así como la de influir en otros a través de una competencia interpersonal logrando de esta manera el éxito laboral.”

Necesidad de afiliación: Es la necesidad de pertenecer a un grupo de referencia y de esta manera poder interactuar entre si e identificarse.

Es decir que esta enfocada en la necesidad que toda persona tiene de pertenecer a un grupo de referencia, como es el caso de las organizaciones, en la cual hay unos grupos de individuos que se identifican como miembro de una misma empresa. Es importante mencionar que la afiliación de las personas conllevara a tener beneficios dentro de la misma.

Entonces la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto “blando” de la gerencia; como los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo.

4.5 LA AUTOESTIMA /¹⁸

Los empleados que son reconocidos por medio de incentivos en donde se valora su trabajo, su entrega y dedicación a la empresa por lo general tienden a mostrar una mejor autoestima que aquellos en donde solo se le reprueba y se les hace notar los aspectos negativos de sus actitudes y actividades al interior de dicha organización.

Hoy en día, existen diversas definiciones de autoestima, unas parecen claras, y muchas otras poco describen la autoestima en sí, o peor aún, hay definiciones difíciles de comprender y de encontrarle un sentido práctico y aplicable a nuestra vida.

Entre todas ellas, proponemos una definición que representa de manera clara y específica por Burns, en el libro “Sé amigo de ti mismo” de José-Vicente Bonet.

“Autoestima es el conjunto de actitudes del individuo hacia sí mismo”

El ser humano se percibe a nivel sensorial; piensa sobre sí mismo y sobre sus comportamientos, se evalúa y los evalúa; siente, en consecuencia, emociones relacionadas consigo mismo; todo lo cual evoca en él tendencias conductuales coherentes con sus percepciones, pensamientos, evaluaciones y sentimientos.^{/19}

¹⁸ Bonet, José-Vicente. *Sé amigo de ti mismo. Manual de autoestima.*

¹⁹ Alcántara, José Antonio. *Educación la Autoestima.* CEAC educación.

Estos conjuntos de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias conductuales dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, hacia los rasgos de nuestro cuerpo y de nuestro carácter, configuran las actitudes que, globalmente, llamamos AUTOESTIMA.

La autoestima, es en suma, la percepción evaluativa de uno mismo.

La gran mayoría de autores coinciden en señalar que la autoestima depende de los siguientes factores: /²⁰

- ◆ El sentido de seguridad, que se construye al marcar límites alcanzables y realistas
- ◆ El sentido de identidad, que se forma transmitiendo afecto y aceptación mediante un proceso de retroalimentación permanente
- ◆ El sentido de pertenencia, que se logra fomentando las relaciones personales e interpersonales y la creación de un buen ambiente de trabajo
- ◆ El sentido de propósito, que permite establecer metas y tomar decisiones
- ◆ El sentido de competencia, que favorece a la toma de decisiones, la autoevaluación y el reconocimiento de los logros

El reconocimiento otorgado a los empleados por medio de incentivos ayuda a elevar la moral y autoestima de manera que este se sienta satisfecho de sí mismo y aporta más a la organización. Si un empleado posee adecuada autoestima lo reflejará con sus compañeros de trabajo, su núcleo familiar, relaciones sociales, etc.

4.6 LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha”. /²¹

Los directivos podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se

²⁰ Grupo Oceano, “Autodominio” pag. 35

²¹ <http://www.satisfaccionlaboral.com.html>

podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico patronales. Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

“Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.”

“Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Está misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.”

Este segundo enfoque plantea, que la satisfacción que pueda tener un trabajador dependerá de la percepción que este tenga de su trabajo de sus superiores y sus pares. Lo cual conllevará a que la satisfacción de los trabajadores varíe de acuerdo a sus propias expectativas, conocimientos, capacidades, entre otras.

“Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o manutención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.”

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su

comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

4.7 LAS ACTITUDES

Se entiende por “*actitud*” una pauta más o menos estable y coherente de percepción, pensamiento, evaluación, sentimiento y acción, dirigida hacia un objeto, una persona o un ideal. Se trata entonces de *nuestra actitud*, como seres reflexivos que somos, *hacia nosotros mismos*.

Las Actitudes: según Blum y Naylor en (1976) son “las creencias, sentimientos, y tendencias de acción de un individuo.” Las cuales se manifiestan en las opiniones que tenemos y que se forman mediante juicios, que se establecen como resultado de la información que se recibe de diferentes fuentes. / ²²

Las actitudes tienen relación con los motivos, valores, personalidad y emociones; cada persona tiene necesidades internas y presiones manifiestas, deseos y aspiraciones y cuando vincula esta a otras acciones expresa sus propias actitudes, las cuales pueden cambiar como resultado de nuevas experiencias de aprendizaje formal e informal. Lo anterior se refiere a la predisposición que el individuo tiene en sus manifestaciones conductuales las cuales se reflejan en la importancia o no importancia que este le atribuya al incentivo que se le puede proporcionar dentro de la organización. Si el individuo refleja una actitud positiva ante la gestión del reconocimiento, en este habrá un mejor desempeño, estará abierto al cambio y motivado.

4.8 DESEMPEÑO LABORAL

Cambell y Cudeck (1994): Afirman que el desempeño son acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; se miden en términos del rendimiento del trabajador. En su forma ideal, es algo que la gente hace y puede observarse. /²³

²² Milton Blum y otros (1985), “Psicología Industrial”

²³ <http://www.monografias.com.desempenolaboral.html>

Se define desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continúa orientación hacia el desempeño efectivo.

Evaluación del desempeño

La gran mayoría de las organizaciones tienen como propósito fundamental ser competitivas y eficaces en el servicio o producción que ofrecen, lo que significa que debe contar con un personal altamente calificado, capacitado e incentivado, para que responda a las demandas. En tal sentido se hace necesario evaluar las diferentes actividades en función de los requerimientos del puesto, de los objetivos, y planes de la institución, lo que conlleva a evaluar el desempeño laboral, entendiendo este como la forma en que el trabajador realiza sus tareas en su puesto de trabajo. /²⁴

Dicho desempeño se refleja en la cantidad y calidad del trabajo que un empleado realiza, en el buen comportamiento que demuestre dentro de la empresa, en las características individuales, como la forma peculiar que el empleado realiza su trabajo, en la adquisición y desarrollo de habilidades y destrezas, en la apropiación o aplicación de nuevos conocimientos a las actividades laborales y en la adecuada comunicación y relaciones humanas que establezca con sus compañeros de trabajo y jefes.

Para las organizaciones es importante medir el desempeño laboral, relacionado con los incentivos, puesto que esto habrá de incidir en los resultados que se puedan obtener de parte del personal; al procedimiento que se utiliza para evaluar al personal de una empresa, se le conoce comúnmente como “Evaluación del Desempeño”, la cual algunos autores la definen como:

William Werther Jr. y Keith Davis (1997), “El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, siendo una función esencial que de una u otra manera

²⁴ Gestión Empresarial en El Salvador, “Evaluación del desempeño Del personal para la toma de decisiones.” Tesis UCA Pág. 29

suele realizarse en toda organización moderna. Para estos autores la evaluación del desempeño es un proceso en el cual se busca evaluar las diferentes áreas relacionadas con el puesto de trabajo utilizando diferentes métodos y/o técnicas relacionadas con el puesto de trabajo y destaca que es una acción esencial dentro de la administración de recursos humanos.

Gibson, James L. “Es una evaluación sistemática formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y potencial para su desarrollo futuro.” Este autor plantea que la evaluación del desempeño es constante y que se rige por un procedimiento, con el fin de medir los resultados del trabajo de un empleado en su puesto y las habilidades que este tenga para superarse dentro de la organización.²⁵

Gary Dessler (1974) se refiere a la evaluación del desempeño como, “La etapa en la que es posible darse cuenta que tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados, así como en la motivación, en ella se identifican los problemas de personal y se adoptan las medidas correctivas.”

²⁵ Wilian Werther y otros (1997), “Administración de personal y recursos humanos.”

V. METODOLOGÍA

La investigación que se realizó fue de carácter diagnóstica ya que buscaba determinar los factores que ayudan, o en su defecto impiden el adecuado reconocimiento al recurso humano; así como también se busco establecer la influencia psicológica que provoca los incentivos en los empleados dentro de su puesto de trabajo y como afecta éste, en las otras áreas de su vida, con el propósito de diseñar una propuesta que permita la implementación y administración de una estrategia basada en el reconocimiento directo de las conductas positivas y el redireccionamiento de las conductas negativas; elevando con ello la moral y satisfacción de los empleados; manifestándose en un agradable clima organizacional. Es decir que el diseño de investigación utilizado fue el no experimental, pues se realizó sin manipular deliberadamente las variables pues los fenómenos a investigar existían como tal y solo se observaron y comprobaron.

SUJETOS

La investigación se realizó en las empresas públicas y privadas del Gran San Salvador de las cuales se retomaron como muestra dos instituciones públicas las cuales fueron: HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMIN BLOOM y CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR) y dos instituciones privadas las cuales fueron: INVERSIONES BOLIVAR y TIN MARIN: MUSEO DE LOS NIÑOS, En cada una de las instituciones se aplicaron veinte cuestionarios y guía de entrevista a empleados, haciendo un total de ochenta empleados encuestados y entrevistados, además se selecciono a cinco jefe por cada institución (pública 10 privada10) a los cuales se les administro una guía de entrevista y un cuestionario haciendo un total de veinte sujetos. La muestra total estuvo compuesta por cien sujetos.

Se seleccionaron cien sujetos de forma aleatoria que participaron en la investigación, los cuales desempeñan diferentes cargos en puestos ejecutivos, oficinistas y operarios, con un tiempo mínimo de laborar en las instituciones de seis meses, de ambos sexos, que oscilaban entre las edades de veinticinco a cincuenta años.

Criterios de selección de empleados:

- ❖ Contar con seis meses como mínimo de laborar en la institución
- ❖ Ambos sexos

- ❖ La edad se encontrará entre 25 a 50 años
- ❖ Pertener a cualquier nivel administrativo: Nivel superior, nivel medio y nivel operativo

➡ MÉTODOS

Se utilizaron los métodos científicos tales como:

- **La entrevista:** Método flexible y productivo que puede proporcionar información valiosa y necesaria para analizar mediante un acercamiento directo y verbal con los jefes y empleados, el objeto a investigar.
- **El cuestionario:** Método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas.
- **La observación:** Método que consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar.

➡ INSTRUMENTOS

- **Guía observación**

El objetivo de la guía de observación permitió conocer y registrar de forma objetiva el ambiente de reconocimiento que se presenta dentro de las instituciones a través de la observación de las relaciones que se establecían entre las personas que ejercen la autoridad y los empleados; y la manera en que los primeros reconocen a los segundos. La guía esta dividida en once rubros como son: Trato que proporciona el jefe al empleado, lenguaje con que se dirige el jefe al empleado, reacciones del empleado ante el trato recibido, retroalimentación cuando el empleado lo necesita, se busca siempre el bienestar del empleado, manifestaciones positivas por actividades bien realizadas, manifestaciones negativas por actividades mal realizadas, motivación del personal, forma de motivar a los empleados, respuestas de los empleados ante diversas formas de motivación y ambiente laboral (**Ver anexo N° 1, Pág. 153**)

- **El cuestionario Cerrado (empleados)**

El objetivo del cuestionario cerrado consistió en conocer los efectos psicológicos que el recibir incentivos laborales produce en los empleados que laboran en las instituciones investigadas, dicho cuestionario fue diseñado de forma cerrada dando opciones específicas a responder, contaba con dieciséis preguntas distribuidas en cuatro áreas las

cuales son: Ambiente laboral, área emocional, área social y área familiar (**ver anexo N° 2, Pág. 155**)

- **Cuestionario Cerrado (jefes)**

El cuestionario cerrado para jefes tuvo como objetivo conocer los incentivos laborales que la institución y jefes proporcionan a sus colaboradores y los efectos psicológicos que estos producen, este cuestionario fue diseñado de forma cerrada dando opciones específicas de respuesta, contó con trece preguntas las cuales estaban divididas en área emocional y área laboral. (**Ver anexo N° 3, Pág. 159**)

- **La entrevista Dirigida (empleados)**

Se construyó con preguntas abiertas y de control para el cuestionario; con el objetivo de indagar sobre los efectos psicológicos que los incentivos producen, compuesta por nueve preguntas que ayudaron a constatar la información brindada en el cuestionario. (**Ver anexo N° 4, Pág. 162**)

- **La entrevista Dirigida (jefes, coordinadores, supervisores y gerentes)**

Se administro a todas las personas que ejercían autoridad dentro de las instituciones con el objetivo de investigar el tipo de reconocimiento que otorgaban a sus subalternos; diseñada en forma de control con preguntas abiertas las cuales fueron diez. (**Ver anexo N° 5, Pág. 164**)

PROCEDIMIENTO

Para la realizar la investigación se siguió los siguientes pasos:

- Se contactó el grupo investigador con el docente director
- Definición y aprobación del tema a investigar
- Se realizó una recopilación bibliográfica de la temática que se investigo
- Elección y diseño de métodos, técnicas e instrumentos a utilizar (entrevista dirigida, cuestionario cerrado, guía de observación); que evaluaran los efectos psicológicos que los incentivos laborales produce en los empleados.
- Se seleccionó la población a la cual se le aplicaron los instrumentos para realizar el proyecto de investigación.
 - a) 20 empleados de empresas públicas y privadas seleccionados al azar (prueba piloto)
 - b) 100 empleados de empresas públicas y privadas.

- Selección de empresas públicas y privadas para la investigación. Las cuales reunieron los siguientes requisitos:
 - a) Poseer Departamento de Recursos Humanos o responsable de personal
 - b) Poseer un mínimo de 50 empleados
 - c) Ubicación geográfica accesible dentro del Departamento de San Salvador
 - d) Interés en el proyecto
 - e) Poseer algún tipo de reconocimiento para empleados

EMPRESAS DE SELECCIÓN:

Empresas públicas:

1. Hospital Nacional Benjamín Bloom
2. Centro Nacional de Registros (CNR)

Empresas privadas:

1. TIN MARIN: Museo de los niños
2. Inversiones Bolívar (Constructora)

- Pilotaje de instrumentos con empleados que no participaron en la investigación

Se procedió a aplicar en una muestra representativa de veinte sujetos que no serían objeto de estudio en la investigación. Es importante mencionar que mediante la implementación del pilotaje fue pertinente modificar algunas preguntas que fueron incluidas en el cuestionario y entrevista administrada a la muestra real.

- Contacto con las diferentes empresas que facilitaron la aplicación de los instrumentos.

Para ello se solicitó el permiso formal a instituciones públicas y privadas, por medio de una nota oficial extendida por la jefatura del departamento de psicología de la Universidad de El Salvador, la cual fue entregada en dichas instituciones.

- Aplicación de instrumentos a empleados de empresas públicas y privadas.

Para la administración de instrumentos se aplicó primeramente a jefes y posteriormente a los colaboradores, se realizó primero el cuestionario cerrado y luego la entrevista dirigida. En cuanto a las instituciones se alternaron en una pública y una privada, para aplicar los instrumentos.

- Sistematización de los resultados obtenidos

Se procedió a la organización y sistematización de la información obtenida por medio de los instrumentos administrados en empresas públicas y privadas

- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos

Se realizó a través de un análisis cuantitativo por medio del estadístico simple (%) y cualitativo representando las inferencias de dichos resultados

- Elaboración de el diagnóstico por medio de los resultados obtenidos, sobre la temática investigada.
- Propuesta de manual de incentivos que contribuya a aumentar el desempeño laboral del recurso humano dentro de la institución.

Se procedió a la elaboración del manual de incentivos para instituciones públicas y privadas.

- Finalmente se elaboró la memoria de tesis para su aprobación, presentación y exposición ante asesor y coordinador del proceso de grado

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Cuestionario para Empleados

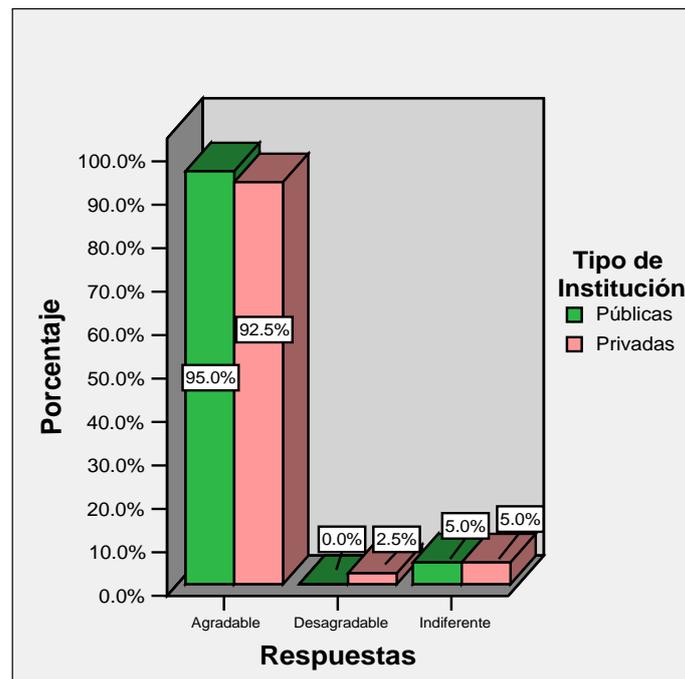
A) Ambiente laboral

P1. ¿Actualmente como calificaría usted su puesto de trabajo?

Cuadro N° 1

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Agradable	38	95.0%	37	92.5%
Desagradable			1	2.5%
Indiferente	2	5.0%	2	5.0%

Gráfica N° 1



Según los datos obtenidos dentro de la pregunta N° 1 que evalúa la satisfacción de la persona en relación al puesto de trabajo podemos observar que existe una diferencia en cuanto a la empresa pública y la empresa privada. Dentro de la empresa pública un 95 % de la población calificó su puesto de trabajo como agradable; mientras que dentro de las empresas privadas un 92.5 % de la población lo calificó de la misma manera, esta

pequeña diferencia radica en que dentro de las empresas públicas las personas están más comprometidas e identificadas por el servicio que prestan a la comunidad, más que por la identificación hacia el puesto de trabajo; el servicio y ayuda que ofrecen constituye un factor de automotivación más que las funciones que desarrollan en el puesto, esto permite que el desarrollo de sus funciones sean más agradables y las relaciones más llevaderas, caso contrario dentro de las empresas privadas en la que la mayoría de los empleados afirmó que su puesto de trabajo era agradable porque llenaba sus expectativas, les agradaban sus funciones y estaban dentro de su especialización, además dentro de los mismos adquirirían más conocimientos lo que permite que desarrollen mayores competencias comparadas al medio y se sientan motivados, además del agradable ambiente de trabajo. Por lo tanto, se infiere que la diferencia entre empresas públicas y privadas estriba en la percepción que poseen los empleados de su labor dentro de la misma y cuanto les permite desarrollarse.

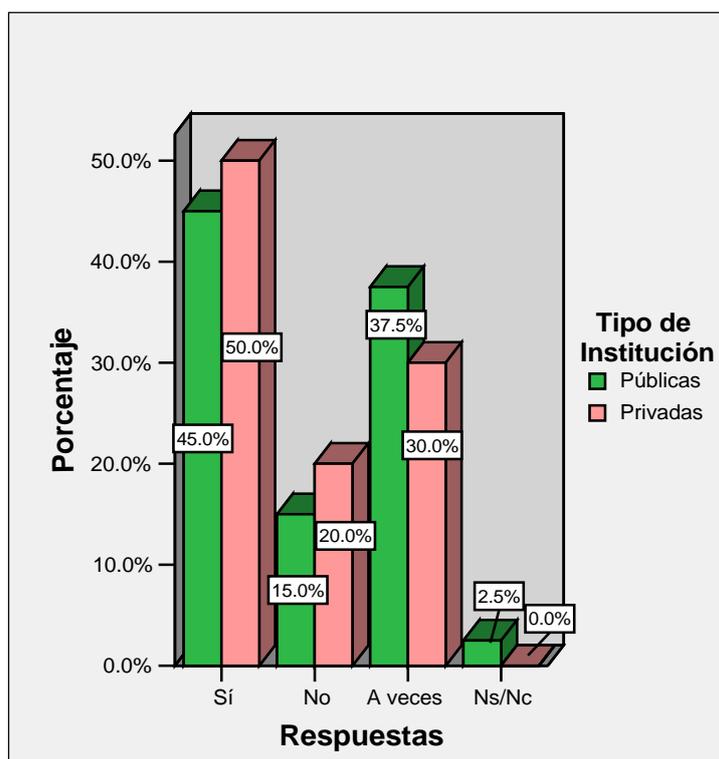
También se comprobó que dentro de las empresas públicas y privadas existe un 5 % en ambas, en la que los empleados califican su trabajo como indiferente, ya que se limitan al desarrollo de sus funciones y en retribución les permite satisfacer sus necesidades básicas, por lo que podemos inferir que son personas con nivel de motivación baja, ya que según Frederick Herzberg, (Ver Pág.30) “la motivación le indica a uno hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”, por lo tanto, estas personas solo cumplen con lo requerido dentro de la empresa, y no le encuentran un significado en su vida por lo que manifiestan una baja motivación e insatisfacción dentro del puesto.

P2. ¿En su puesto de trabajo recibe algún tipo de incentivo?

Cuadro N° 2

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	18	45.0%	20	50.0%
No	6	15.0%	8	20.0%
A veces	15	37.5%	12	30.0%
Ns/Nc	1	2.5%		

Gráfica N° 2



En relación a este criterio, que evalúa si los empleados reciben algún tipo de incentivo, incluyendo los incentivos individuales, de equipo e institucionales, dentro de las empresas públicas el 45% de los empleados manifestaron recibir ciertos incentivos en su mayoría de índole verbal, como felicitaciones verbales, palabras de ánimo, y en cuanto al otorgamiento de incentivos institucionales, se comprobó que sí reciben incentivos como bonos económicos, desarrollo de carrera donde se les pagaba en su totalidad o brindándoles media beca la oportunidad de estudiar inglés, cursos de lectura avanzada, o cualquier estudio que les desarrollara sus competencias, así como también un incentivo muy particular que es el de servicio de guardería para los hijos de los empleados dentro de la institución, pero estos grandes incentivos son percibidos por el empleado como “prestaciones de la institución” en donde es el deber de la misma otorgarlos. Por lo que podemos inferir que este tipo de incentivo, específicamente dentro del sector público, han perdido, con el tiempo, su efecto motivante y alentador para el recurso humano y son percibidos como un “derecho adquirido”, esto generalmente suele suceder cuando se implementan planes de incentivos y no están alineados, acordes y no siguen los objetivos, estrategia y misión de la empresa; sino que son otorgados para el beneficio del capital humano más no por el beneficio tanto del empleado como de la empresa; cuando el verdadero objetivo de los incentivos es hacer

que los empleados trabajen con compromiso y satisfechos de su labor, motivándolos a lograr altos niveles de desempeño, por lo que la mayoría de empleados del sector público manifiesta y percibe no recibir incentivos económicos, afectándoles la motivación y satisfacción dentro de su puesto de trabajo influyendo en las demás áreas de vida del individuo, y a la vez, identifican y perciben como incentivo solamente las palabras de ánimo y felicitaciones verbales que reciben de sus superiores de vez en cuando, entre otros.

Mientras que en el sector privado, el 50 % de la población, manifestó si recibir incentivos, donde percibían y reconocían como incentivo los de tipo institucional, donde decían recibir bonos económicos, 14 sueldos al año, reparto de utilidades al finalizar proyectos, prestaciones extras a las de ley (seguro médico, hospitalario y de vida), desarrollo y promoción de carreras, entre otros, mientras que dentro de los incentivos individuales recibían felicitaciones verbales y palabras de ánimo provenientes de sus superiores, lo que les ayudaba a elevar su autoestima y la seguridad en sí mismo en cuanto a la realización de su trabajo, lo que los mantiene muy motivados y satisfechos en su trabajo afectándoles positivamente dentro de sus otras áreas de vida, en especial dentro del ámbito laboral, ya que al sentirse motivados mejora enormemente su desempeño y producción, lo que beneficia a la empresa misma y al capital humano ya que se siente parte importante dentro de la misma.

Dentro del sector público un 15% manifestó no recibir ningún tipo de incentivo, mientras que el 20% del sector privado también manifestó no recibir ningún tipo de incentivo, lo que inferimos que estas personas no perciben los incentivos que se le otorgan de ningún tipo (institucional, grupal e individual), por el contrario lo perciben como un “derecho adquirido”, como algo que la institución les tiene que dar simplemente por contar con sus servicios, lo que nos lleva a concluir que estas personas no se encuentran motivadas por lo que podrían manifestar un bajo desempeño laboral.

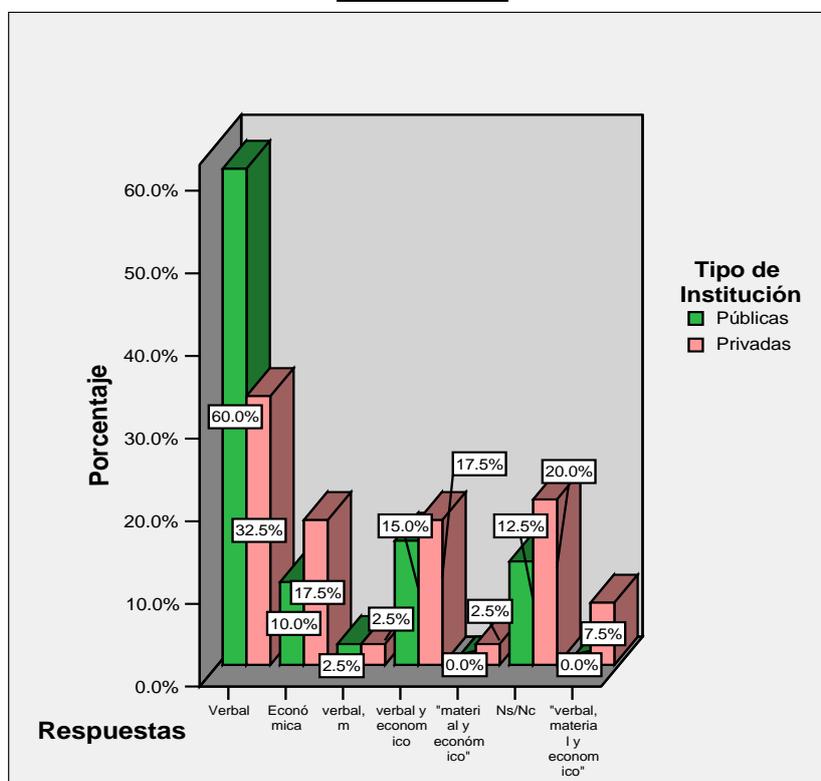
El 37.5% de la población proveniente del sector público, manifestó que reciben incentivos a veces, mientras que el 30% del sector privada manifestó lo mismo, identificando estos incentivos como de tipo verbal en los que se incluyen las felicitaciones verbales, palabras de ánimo, orientación adecuada entre otros.

P3. ¿Qué tipo de incentivo recibe?

Cuadro N° 3

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Verbal	24	60.0%	13	32.5%
Económica	4	10.0%	7	17.5%
Verbal y material	1	2.5%	1	2.5%
Verbal y económico	6	15.0%	7	17.5%
Material y económico			1	2.5%
Ns/Nc	5	12.5%	8	20.0%
Verbal, material y económico			3	7.5%

Gráfica N° 3



Dentro de este criterio se evalúa con más profundidad la percepción que posee el capital humano en relación a los tipos de incentivo que reciben, el 60% del sector público manifestó que recibe incentivos de tipo verbal, como por ejemplo felicitaciones, palabras de ánimo constantes por parte de sus superiores o entre los mismos compañeros cuando han realizado algo bueno dentro de sus funciones, si no es todas las veces que lo reciben por una conducta o acciones deseadas, las reciben constantemente lo que les motiva a mejorar en su desempeño, mientras que en las empresas privadas el

32.5% de la población recibe felicitaciones verbales por parte de sus superiores, de esto inferimos que a los líderes de equipo, les falta más involucramiento con el personal bajo su cargo al dar estímulos positivos al momento de presentarse una conducta deseada en el empleado, les hace falta prestar atención al desempeño de los mismos para reconocer verbalmente el esfuerzo y desempeño del recurso humano. Según Ken Blanchard, en su libro, ¡Bien Hecho!, plantea que el reconocimiento verbal como un incentivo mejora la productividad y desempeño de los empleados, esta estrategia consiste en fomentar las relaciones positivas, la necesidad de “pillar” a los demás haciendo bien las cosas, con el ánimo y la intención de desarrollar entornos laborales satisfactorios y productivos.

Se refiere entonces al hecho de no observar en el empleado sólo los errores o dificultades que presenta en su entorno laboral, sino más bien reforzar aquellas actitudes positivas ya que cuando se recompensa y se expresa de manera positiva lo que ellos realizan, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos en su trabajo (Ver Pág. 19). Por lo tanto, es importante crear o propiciar un ambiente de confianza en donde se deben enfocar las cualidades brillantes y nobles de las personas con quienes se trabaja. De esta manera, con el incentivo verbal, se estaría ayudando a fomentar no solo un autoestima saludable en el empleado, sino que se estaría construyendo un ambiente agradable de confianza entre jefe empleado y entre compañeros.

Según la investigación, la reacción y el efecto que presenta el empleado cuando es reconocido verbalmente es que lo motiva a desempeñarse mejor y tener más confianza en sí mismo y en el trabajo que realiza. Caso contrario, cuando la persona nunca ha recibido un incentivo verbal, manifiesta insatisfacción al puesto de trabajo y con ello un bajo rendimiento laboral.

En otro aspecto, el 10% del sector público manifestó ser reconocido económicamente, es decir, por un lado, percibe el aspecto económico como la única manera en que puede ser incentivado, dejando a un lado, los incentivos verbales y los grupales, importantes para el fomento de la autoestima, confianza en sí mismo y ambiente agradable. Por el otro lado, manifestaron que la empresa les incentivaba a nivel económico lo que les ayuda a nivel personal a cubrir sus necesidades y que eso los motiva a desempeñarse mejor, pero estos incentivos monetarios con el tiempo pierden su valor motivante para convertirse en un valor adquirido y el efecto a largo plazo es que los empleados con el tiempo tienden a no mostrar mejoría en su desempeño lo que lleva a un bajo nivel de

productividad. Lo mismo sucede en el sector privado en el que el 17.5% manifestó ser incentivado económicamente.

En este sentido, el 15% de la población del sector público manifestó ser incentivado de manera verbal y económica; mientras que el 17.5% de las empresas privadas manifestó lo mismo. Lo que nos indica que estas personas perciben ser incentivados a nivel verbal y económico siendo su efecto motivante, llegando a la identificación y fidelización del recurso humano hacia la institución influenciando en última instancia y de manera directa el desempeño y productividad de cada empleado.

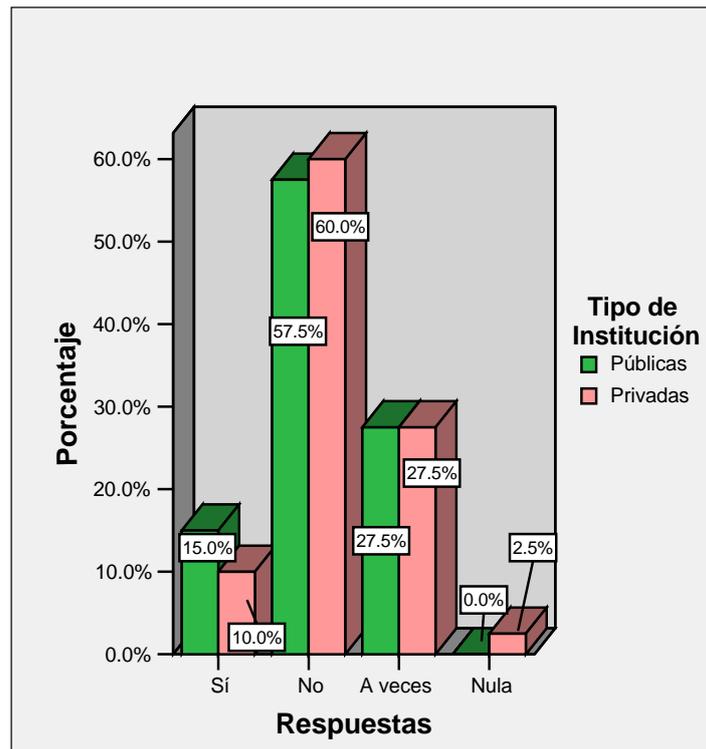
El 12.5% del sector público y el 20% del sector privado no contestaron a esta pregunta, por lo que inferimos que estas personas no tienen una verdadera conciencia de la influencia y relación existente entre los incentivos y el desempeño laboral; así mismo, se infiere que estas personas no se encuentran satisfechas con su puesto de trabajo, quedando este porcentaje fuera del alcance de nuestra investigación.

P4. ¿Su jefe inmediato observa mas fallas en su trabajo que logros?

Cuadro N° 4

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	6	15.0%	4	10.0%
No	23	57.5%	24	60.0%
A veces	11	27.5%	11	27.5%
Nula			1	2.5%

Gráfica N° 4



Dentro de este criterio se evalúa la tendencia de los jefes o líderes de grupo a observar específicamente aquellas conductas indeseadas o fallas en los empleados con el objetivo de percibir la manera en que éstos incentivan positivamente o negativamente las actitudes y desempeño de los empleados. Dentro de las empresas públicas el 57.5% de la población respondió que sus jefes no observaban sus fallas, mientras que en el sector privado un 60% respondió lo mismo, por lo tanto inferimos, que esto se debe a la falta de atención que muestran los jefes y el poco involucramiento de los mandos altos con las personas bajo su cargo, además se manifiesta que existe poca orientación a la hora de la realización del trabajo. Dentro de las empresas privadas se observó que entre sus planes de incentivos se encuentran la poca supervisión para fomentar en ellos la responsabilidad, la autonomía en las tomas de decisiones y el liderazgo, planes que están sirviendo mucho; pero al mismo tiempo estos planes crean insatisfacción en el empleado ya que no reciben una orientación adecuada sobre la realización y ejecución de ciertos trabajos por lo tanto pasa desapercibido para los jefes quienes en su momento perciben solamente las conductas o acciones incorrectas y muy pocas veces perciben las deseadas y buenas que realizan los empleados, por lo tanto inferimos que la falta de atención de los jefes en las fallas de los empleados no garantiza que ocurra lo contrario, es decir, que observen e incentiven a los empleados, muy por el contrario esta falta de

atención es generalizada tanto en los aspectos negativos y positivos que realiza el empleado, esta indiferencia mostrada causa en el empleado bajo desempeño y cierto conformismo ya que no recibe ni felicitaciones ni llamadas de atención, por lo tanto su desempeño no varía ni mejor sino que se mantiene estancado produciendo insatisfacción, desmotivación y baja moral.

Lo anterior, se contrasta con lo expuesto por Jerry McAdams, en su libro “Premiar el desempeño” donde expone que para obtener lo mejor de los empleados se alcanza a través del producto del aspecto “blando” de la gerencia; como los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo. Mientras este aspecto no está presente la motivación de los empleados y su desempeño no cambia.

El 15% de la población del sector público respondió que sí, que sus superiores observan más fallas en su trabajo que sus logros, mientras que en la empresa privada se obtuvo un porcentaje del 10%. De esta manera podemos inferir que los jefes otorgan poca importancia al reconocimiento e incentivo verbal para otorgarlo a los empleados.

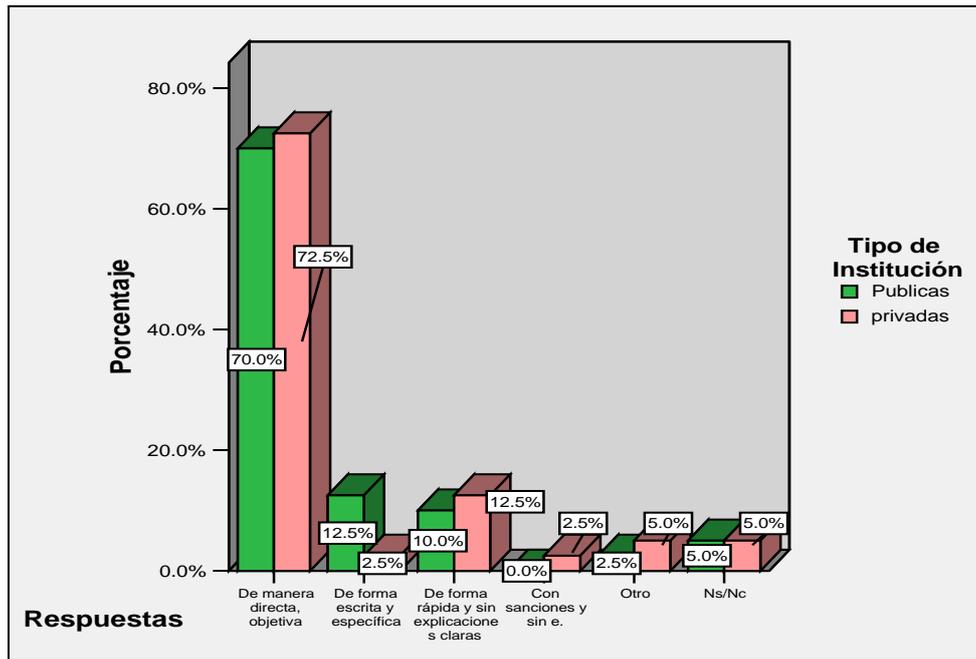
De igual manera un 27.5% de la población de las empresas públicas y también de las empresas privadas manifestaron que a veces sus jefes observan más sus fallas que sus logros lo que constata lo anterior planteado.

P5. ¿Cómo le hace saber que ha cometido un error?

Cuadro N° 5

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De manera directa, objetiva y animándoles a mejorar	28	70.0%	29	72.5%
De forma escrita y específica	5	12.5%	1	2.5%
De forma rápida y sin explicaciones claras	4	10.0%	5	12.5%
Con sanciones y sin explicaciones			1	2.5%
Otro	1	2.5%	2	5.0%
Ns/Nc	2	5.0%	2	5.0%

Gráfica N° 5



Dentro de este criterio, se trata de evaluar la forma en que los jefes hacen saber a los empleados sus errores y de qué manera los corrigen, en este sentido, el 70% de la población del sector público respondió que su jefe le corregía de manera directa, objetiva y animándole a mejorar; mientras que un 72.5 % de la población del sector privado respondió lo mismo. Por lo que podemos inferir que los jefes cuando prestan atención en las fallas de los empleados lo hacen de manera directa, objetiva y animándoles a mejorar; aunque según los datos recabados dentro de la entrevista se obtuvo información donde algunos jefes solamente se limitan a expresarles el error o fallas que han cometido y no existe una retroalimentación que les oriente a mejorar tales acciones y disminuir las consecuencias ocasionadas. Esta tendencia de observar solamente las fallas en los empleados y no retroalimentar se observa especialmente dentro de las empresas privadas donde el otorgamiento de incentivos de tipo verbal a los empleados es mínimo y por ello las personas del sector privado se ven insatisfechas y desmotivadas en el trabajo; mientras que las empresas del sector público al existir el otorgamiento de incentivos de tipo verbal en un mayor nivel, los jefes prestan su atención en aquellas conductas deseadas de los empleados y al haber una falla en ellos existe una pequeña retroalimentación sobre las acciones a tomar o la orientación necesaria para que no vuelva a suceder.

Por otro lado, el 10% de la población de las empresas públicas al igual que el 12.5% la

población de las empresas privadas manifestaron que se le corrigen sus errores de forma rápida y sin explicaciones claras, lo que produce en los empleados confusión y molestias al no sentirse escuchado ni tomado en cuenta dentro del grupo de trabajo.

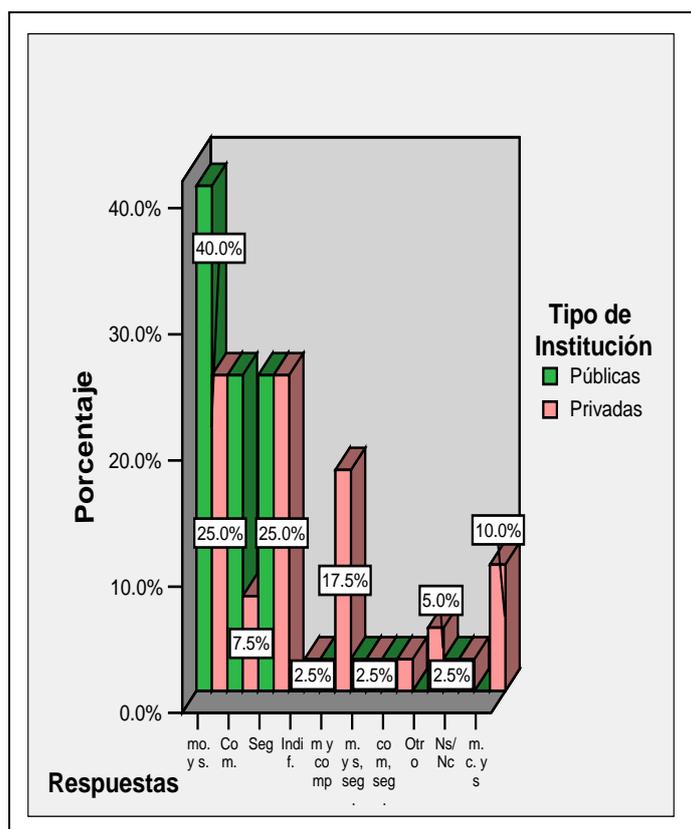
B) Área Emocional

P6. ¿Cómo se siente cuando recibe un incentivo?

Cuadro N° 6

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Motivado y satisfecho	16	40.0%	10	25.0%
Comprometido con la institución	10	25.0%	3	7.5%
Seguro de sí mismo y de su trabajo	10	25.0%	10	25.0%
Indiferente			1	2.5%
Motivado y satisfecho comprometido con la institución	1	2.5%	7	17.5%
Motivado y satisfecho, seguro de si mismo y de su trabajo	1	2.5%	1	2.5%
Comprometido con la institución, seguro de sí y de su trabajo	1	2.5%	1	2.5%
Otro			2	5.0%
Ns/Nc	1	2.5%	1	2.5%
Motivado y satisfecho, comprometido, seguro de si y de su trabajo			4	10.0%

Grafica N°6



En cuanto a este criterio que evalúa la reacción del empleado cuando recibe un incentivo se comprobó que el 40% de la población del sector público y el 25% de la población del sector privado respondieron que se sentían motivados y satisfechos al recibir un incentivo, especialmente cuando es verbal, ya que manifestaron que se siente muy bien y felices de recibirlo y los ayuda a mejorar en su desempeño y les motiva a trabajar con más ánimos; esto ayuda a construir en el empleado una relación estrecha de comunicación entre su jefe, y fomenta el desarrollo de valía personal. La diferencia entre empresas públicas y privadas radica en que dentro de las empresas públicas el mayor incentivo que se les otorga es a nivel verbal, por lo que tal incentivo afecta directamente y de manera casi instantánea la moral y autoestima del empleado otorgándole más confianza y seguridad en sí mismo; mientras que en la empresa privada al otorgársele a los empleados incentivos tanto verbales como económicos de manera simultánea los empleados además de sentirse satisfechos y motivados se sienten comprometidos a mejorar con la institución y en especial con la labor y funciones que realizan afectándoles de manera directa en su autoestima y autoconfianza lo que lleva a una constante mejora en su desempeño, como nos explica Jerry McAdams, un incentivo

se utiliza como fuerza propulsora o medio para alcanzar un fin, es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector con el objetivo de elevar la producción y mejorar los rendimientos; por lo tanto, un incentivo aumenta y orienta la actividad en la dirección de dicho fin. (Ver Pág. N° 17)

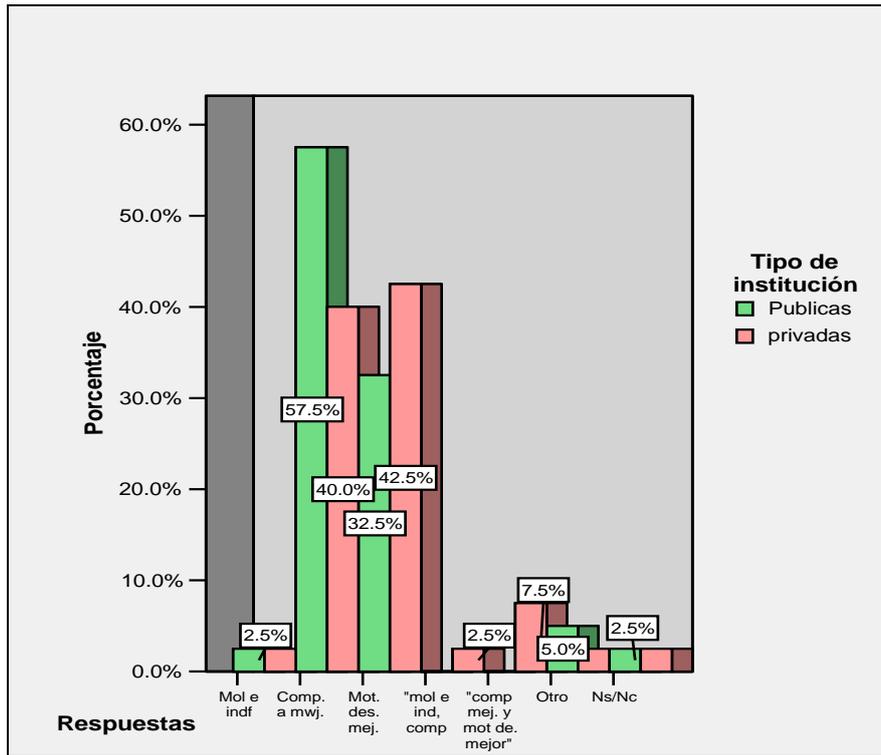
Por otro lado, en el sector público un 2.5% de la población y en el sector privado un 17.5% afirmaron sentirse motivados y satisfechos, comprometidos con la institución, por lo que inferimos que la minoría del sector público se encuentra menos comprometida con la institución ya que son pocos los incentivos que reciben, tanto verbales como económicos, y su motivación proviene del servicio comunitario que brindan a las personas, por lo que podemos afirmar que a estas personas les satisface el hecho de ayudar a los demás siendo esto mismo un incentivo en sí mismo, lo que les ayuda a motivarse diariamente y por lo que no se encuentran muy identificadas y comprometidas con la institución en sí misma. Mientras que en ámbito privado al recibir más incentivos verbales y económicos genera en ellos un sentimiento de compromiso e identificación constante con la institución logrando con ello alinear los intereses de cada individuo con los intereses y estrategias de la empresa, logrando un ambiente laboral de armonía ya que todos trabajan para un mismo objetivo.

P7. ¿Cómo reacciona usted ante las llamadas de atención de su jefe inmediato?

Cuadro N° 7

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Molesto e indiferente	1	2.5%	1	2.5%
Comprometido a mejorar	23	57.5%	16	40.0%
Motivado a desempeñarse mejor	13	32.5%	17	42.5%
Molesto e indiferente, comprometido a mejorar"			1	2.5%
Comprometido a mejorar y motivado a desempeñarse mejor			3	7.5%
Otro	2	5.0%	1	2.5%
Ns/Nc	1	2.5%	1	2.5%

Gráfica N° 7



En cuanto a este criterio que evalúa la reacción que posee el empleado ante las llamadas de atención de su jefe inmediato comprobamos que dentro de las empresas públicas un 57.5% de la población respondió que se sentía comprometido a mejorar, al igual que un 40% de la población del sector privado se sentía comprometido con la institución a mejorar, por lo que comprobamos que la mayoría de los empleados de ambos sectores al hacerles un llamado de atención que generalmente es verbal y en algunos casos escrito, se sienten con el deber de mejorar tal acción si sienten que así lo amerite el caso, mientras no lo amerite, su conducta sigue igual. Dentro de este aspecto hay que recalcar que ha habido muchas veces en que se le llama la atención a alguien sin tener culpa, en este caso los empleados, toman una actitud defensiva y se molestan.

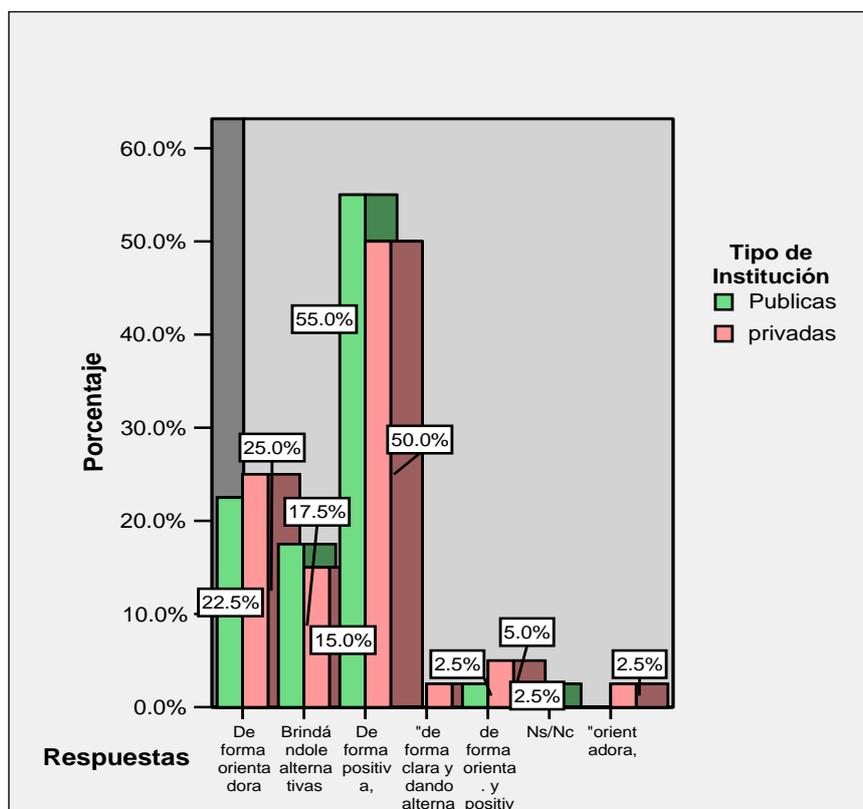
En el mismo sentido, un 32.5% de la población en el sector público y un 42.5% del sector privado afirman que se sienten motivados a desempeñarse mejor.

P8. ¿Cómo le gustaría a usted que le corrigieran sus fallas?

Cuadro N° 8

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De forma orientadora	9	22.5%	10	25.0%
Brindándole alternativas	7	17.5%	6	15.0%
De forma positiva, sin dañar su integridad	22	55.0%	20	50.0%
De forma orientadora y brindando alternativas			1	2.5%
De forma orientadora y de forma positiva	1	2.5%	2	5.0%
Ns/Nc	1	2.5%		
Orientadora, brindando alternativas y de forma positiva			1	2.5%

Gráfica N° 8



Según los datos obtenidos dentro de este apartado que evalúa la forma en que les gustaría que corrigiesen sus fallas, en las empresas públicas un 55% de la población manifestó que de forma positiva sin dañar su integridad, al igual que un 50% de la

población del sector privado. Esto debido a que dentro de la empresa pública hay personas dentro de las jefaturas que a la hora de llamar la atención le elevan la voz a los empleados llegando hasta el punto de ofenderse verbalmente, lo que promueve un ambiente tenso de trabajo y con ello, el aumento de estrés, inadecuada comunicación entre jefe-empleado y entre compañeros e inestabilidad laboral, lo que impide un cambio en el empleado promoviendo y estimulando la aparición de la conducta indeseada. Dentro de las empresas privadas se comprobó que aunque existe una minoría en este sentido siempre hay que respetar su integridad.

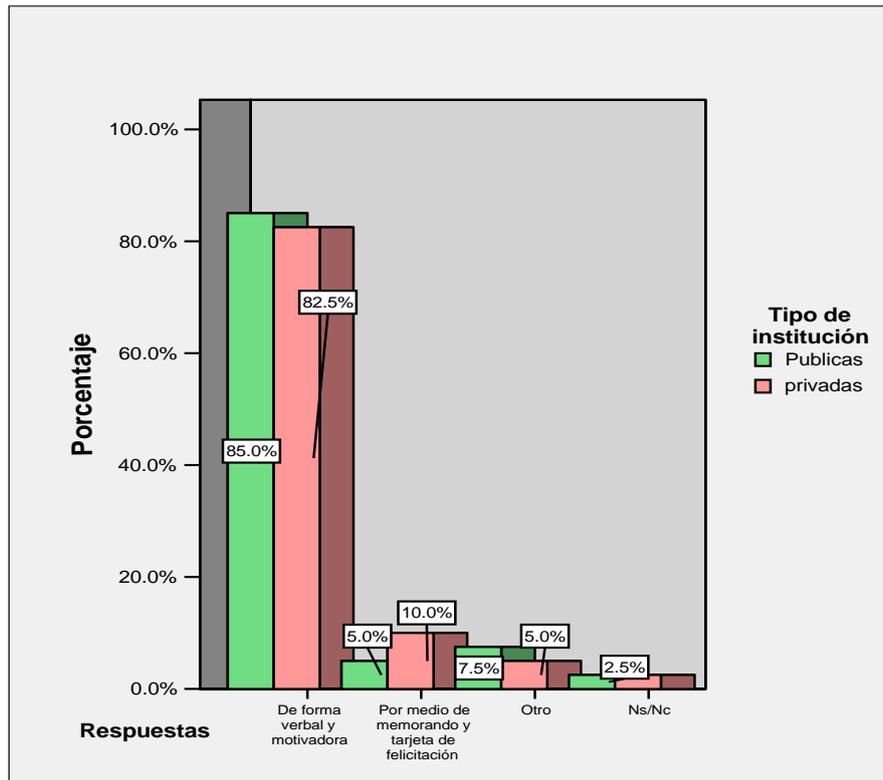
En otro aspecto, el 22.5% de la población del sector público respondió que le gustaría que le corrigiesen sus fallas de forma orientadora al igual que al 25% de la población del sector privado, ya que manifestaron que muchas veces se les llama la atención cuando no se le ha explicado la forma de realizar cierta actividad o producto causando insatisfacción y desconfianza en la realización de la actividad.

P9. ¿Cómo le gustaría que le incentivarán su buen desempeño dentro de la organización?

Cuadro N° 9

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De forma verbal y motivadora	34	85.0%	33	82.5%
Por medio de memorando y tarjeta de felicitación	2	5.0%	4	10.0%
Otro	3	7.5%	2	5.0%
Ns/Nc	1	2.5%	1	2.5%

Gráfica N° 9



En relación a este criterio que evalúa la forma en que cada empleado le gustaría que se le incentivara se obtuvieron los siguientes resultados, dentro de las empresas públicas un 85% manifestó querer ser incentivado de forma verbal y motivadora, al igual que dentro del sector privado donde un 82.5% de la población manifestó lo mismo, esto siempre y cuando se realizara de manera personal animándoles a mejorar, por lo que inferimos que el empleado posee una necesidad de ser reconocido e incentivado dentro del ambiente laboral cuando ha alcanzado con éxito un logro, ha manifestado un actitud adecuada o ha concluido satisfactoriamente sus funciones, esto con el objetivo de sentirse parte de la institución, además de motivarle para seguir mejorando en su desempeño, por otro lado, este parámetro nos sirve de criterio para evaluar el papel de los jefes al manifestar incentivos verbales, el involucramiento y relación que poseen con los empleados y sobre todo el tipo de comunicación que existe entre ellos. En ambos sectores tanto público como privado, el papel de los jefes es de supervisor del trabajo donde en vez de observar estos logros alcanzados, controlan y observan las funciones que los empleados realizan para corregirlos o en el peor de los casos no prestan ningún tipo de atención a los empleados sintiendo estos indiferencia a sus funciones. Por lo tanto, concluimos que el involucramiento de los jefes con sus empleados es mínimo y

necesita ser retomado a través del reconocimiento y el otorgamiento de incentivos verbales ya que como lo plantea Jerry McAdams en su libro, “Premiar el Desempeño”: *el reconocimiento es una estrategia que trae fuertes cambios positivos para las organizaciones, ya que reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención; así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización. Puesto que se deja de ver al trabajador como simple persona que produce, y se le reconoce constantemente su potencial y talento (Ver Pág. N° 15).*

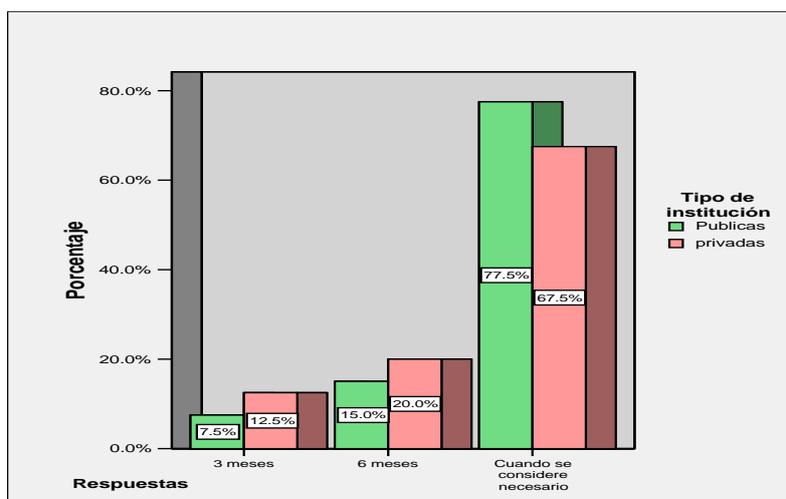
Por otro lado, un 5% del sector público y un 10% del sector privado afirmaron que les gustaría ser incentivado a través de memorandos y tarjetas de felicitación ya que tal incentivo los motivaría a seguirse desempeñando mejor, por lo que inferimos que este porcentaje de empleados les gustaría ser reconocidos públicamente para satisfacer sus deseos de reconocimiento. Un 7.5% del sector público y un 5% del sector privado manifestaron que desearían ser incentivados a través de otros aspectos y según lo constatado en las entrevistas esta manera de hacerlo es económicamente, por lo que inferimos que este porcentaje menor de empleados le da importancia al aspecto económico más que al aspecto verbal, lo que nos lleva a concluir que la mayoría de la población de la investigación manifiesta que al incentivarle verbalmente tendría más influencia y generaría cambios en su desempeño además de sentirse motivados y satisfechos con su labor, mientras que un porcentaje mínimo le da importancia al lado económico más que al verbal por lo que inferimos que estas personas perciben ser incentivados verbalmente y les hace falta el lado económico.

P10. ¿Cada cuánto tiempo considera prudencial que se le incentive el adecuado desempeño laboral?

Cuadro N° 10

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
3 meses	3	7.5%	5	12.5%
6 meses	6	15.0%	8	20.0%
Cuando se considere necesario	31	77.5%	27	67.5%

Gráfica N° 10



Según los resultados obtenidos dentro de este criterio que evalúa el tiempo en que desearían ser incentivados los empleados, el 77.5% del sector público respondió que cuando se considera necesario al igual que el 67.5% del población del sector privado, por lo que se infiere que la manera más eficaz y eficiente de incentivar a los empleados generando mayores cambios en su desempeño y afectando directamente la motivación y autoestima de los mismos es cada vez que se considere necesario, es decir, cada vez que los jefes observen una conducta deseada felicitarlos y animándoles seguir así, para ello es necesario doblar los esfuerzos de los jefes en cuanto al involucramiento con su personal para que presten mayor atención a las conductas y acciones que su equipo realiza, ya sea de manera individual o grupal. Esto reafirma lo planteado por Ken Blanchard, en su libro, ¡Bien Hecho! donde plantea *el hecho de no observar en el empleado sólo los errores o dificultades que presenta en su entorno laboral, sino más bien reforzar aquellas actitudes positivas ya que cuando se recompensa y se expresa de manera positiva lo que ellos realizan, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos en su trabajo.* (Ver Pág. N° 19)

De esta manera al incentivar todo aquello en el empleado que sea deseado dentro del ambiente laboral se darán mayores cambios en el desempeño aumentando la producción de la empresa manteniéndolos motivados y satisfechos en relación a sus funciones, además que se promueve un cambio aún mucho más profundo que el de propiciar un cambio a nivel emocional en el empleado ya que con ello se modifican ciertos patrones o pensamientos aumentando su autoestima, la seguridad en si mismo, la confianza en sí

mismo y para el jefe modificando el ambiente laboral en un ambiente armonioso de trabajo.

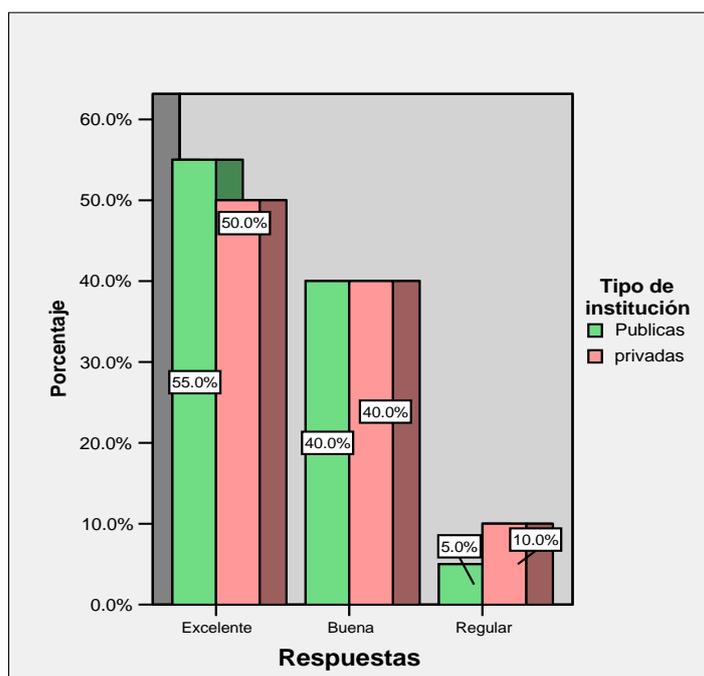
C) Área Social

P11. ¿Cómo considera que es la relación con su jefe inmediato?

Cuadro N° 11

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Excelente	22	55.0%	20	50.0%
Buena	16	40.0%	16	40.0%
Regular	2	5.0%	4	10.0%

Gráfica N° 11



Según los datos obtenidos en este criterio que evalúa la relación que existe entre jefe empleado en las empresas públicas se obtuvo un 55% de la población que aseguró que su relación era excelente con sus jefes, mientras que a nivel privado un 50% de la población aseguró lo mismo, lo que nos muestra que existe una adecuada comunicación en el trabajo a realizar, el jefe se interesa por el bienestar del empleado, lo que fomenta que se de una excelente relación entre ellos. Esto es una clave muy

importante cuando de motivación y satisfacción se habla ya que la teoría sostiene que las relaciones que se fomenten al interior de una organización, y, si estas son positivas, de crecimiento personal, y de trabajo en equipo, las personas tienden a desempeñarse mejor.

Entonces la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Según Bob Nelson, en su libro 1001 formas de motivar a los empleados.

Por otro lado un 40% de empleados tanto de empresas privadas y públicas respondieron que sus relaciones son buenas lo que se infiere que la relación que se establece es meramente laboral, no se aporta un crecimiento personal óptimo en el empleado, pero este se siente bien y no considera dañina la forma en que se dirigen y corrigen su trabajo.

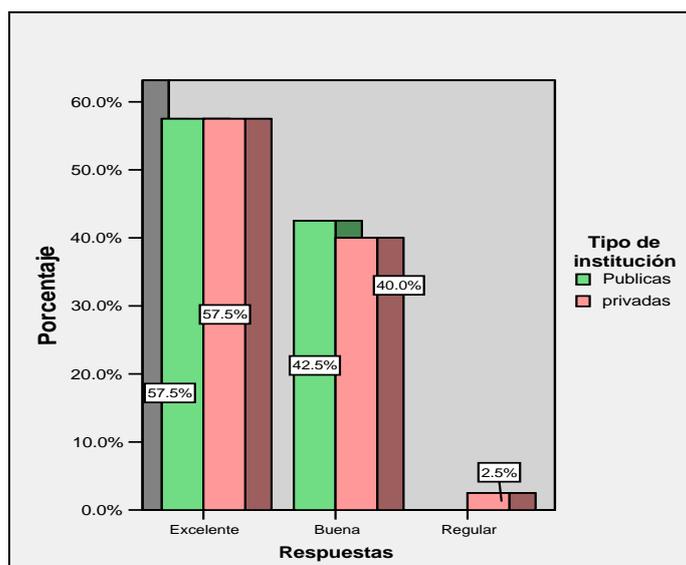
Por ultimo se obtuvo que: un 10% de la empresa privada sostiene que la relación con sus jefes son regulares y sólo un 5% de las públicas consideran lo mismo; con ello se puede observar una ligera diferencia entre instituciones ya que en su mayoría las relaciones entre jefes y empleados son de alguna manera mas satisfactorias en las públicas que en la privadas; por el hecho que de haber mas apertura y menos autoridad esto se pudo constatar a través de la guía de observación realizada.

P12. ¿Cómo considera que es la relación con sus compañeros?

Cuadro N° 12

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Excelente	23	57.5%	23	57.5%
Buena	17	42.5%	16	40.0%
Regular			1	2.5%

Gráfica N° 12



Según los datos obtenidos en este criterio que evalúa la relación que existe entre compañeros en las empresas públicas se obtuvo un 57.5% de la población que aseguró que su relación era excelente con sus compañeros, mientras que a nivel privado un 57.5% de la población aseguró lo mismo, lo que nos muestra que el ambiente laboral ejerce una gran influencia en los empleados ya que al ser agradable y armonioso el ambiente hay mayores motivadores para el empleado que lo llevan mejorarse y desempeñarse mejor. Dentro de la investigación y en las entrevistas se comprobó que el ambiente que poseen con sus compañeros de trabajo es agradable y eso mismo se convierte y lo perciben como un incentivo en sí mismo que los motiva a realizar sus funciones. Tanto en las empresas públicas como en las empresas privadas se comprobó que el ambiente es de suma importancia para la satisfacción dentro del trabajo aunque no lo constituye todo, ya que al no existir incentivos que ayuden a conservar y fomentar un ambiente agradable con el tiempo se teme que se puede ir deteriorando afectando con ello la satisfacción del empleado; así mismo se concluye en ambas empresa, que los empleados mantienen una excelente relación con sus compañeros pero no lo es todo para mejorar su desempeño, al contrario no se siente identificados ni tomados en cuenta dentro de la institución, por lo tanto podemos decir que los incentivos que otorgan las instituciones no se encuentran promoviendo los cambios que se esperan ya que si bien es cierto que existe un buen ambiente de trabajo entre compañeros, su motivación a desempeñarse proviene de los efectos mismo del ambiente más no por los incentivos que le otorgan por lo tanto el otorgamiento de incentivos y los planes de cada empresa tienen que basarse en el objetivo de los planes de incentivos el cual según James L. en

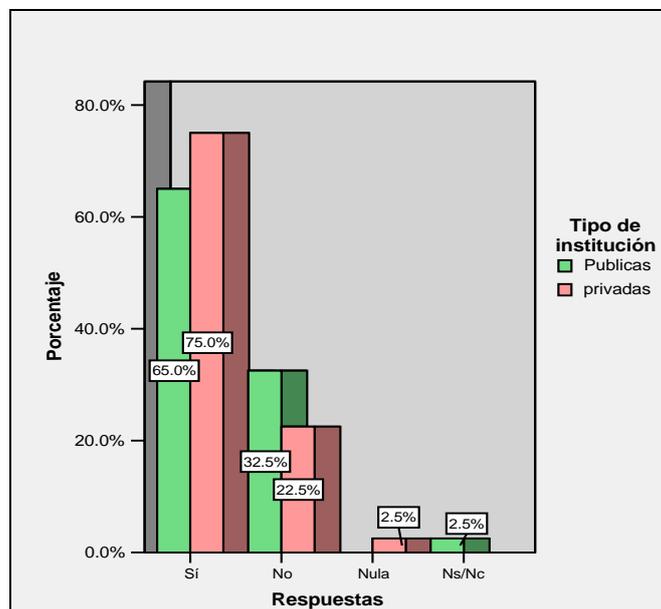
su libro “Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos” manifiesta que todo otorgamiento de incentivo debe “hacer que los empleados trabajen con compromiso y satisfechos de su labor y motivar a los empleados para lograr altos niveles de desempeño” (Ver Pág. N° 20).

P13. ¿Considera que al incentivarle en su trabajo mejorara la relación con su jefe inmediato y compañeros?

Cuadro N° 13

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	26	65.0%	30	75.0%
No	13	32.5%	9	22.5%
Nula			1	2.5%
Ns/Nc	1	2.5%		

Gráfica N° 13



Los datos obtenidos dentro de este criterio que evalúa la relación que existe entre el otorgamiento de los incentivos y la mejora del ambiente laboral y las relaciones que se establecen en el mismo, se obtuvo que dentro de las empresas públicas un 65% de la población respondió que sí, que si se puede mejorar la relación con los jefes inmediatos y compañeros al ser incentivados, al igual que dentro de la empresa privada el 75% de

la población respondió lo mismo. Esto afirma que el ambiente laboral no lo es todo para mantener motivado al personal y mejorar su desempeño, sino que es necesaria la presencia de un plan de incentivos que mantenga motivado al empleado, y según Bohlander entre los *efectos psicológicos* de mantener motivado a los empleados podemos mencionar que generan una mejora en el clima organizacional, en las relaciones interpersonales entre empleados y directivos, incrementan el sentido de compromiso y el sentimiento de pertenencia a la organización, otorgan confianza y seguridad en si mismos y la labor que realiza, generan mayor satisfacción y agrado por las actividades que realiza, logro de eficacia, eficiencia y efectividad en la labor que realiza, motivación para lograr altos niveles de desempeño, esforzándose para dar un poco mas de si a la organización, entre otros (**Ver Pág. N° 28**).

Dentro del sector público el 32.5% de la población; y en el sector privado el 22.5% de la población manifestaron que no podría mejorarse la relación con sus compañeros y jefes.

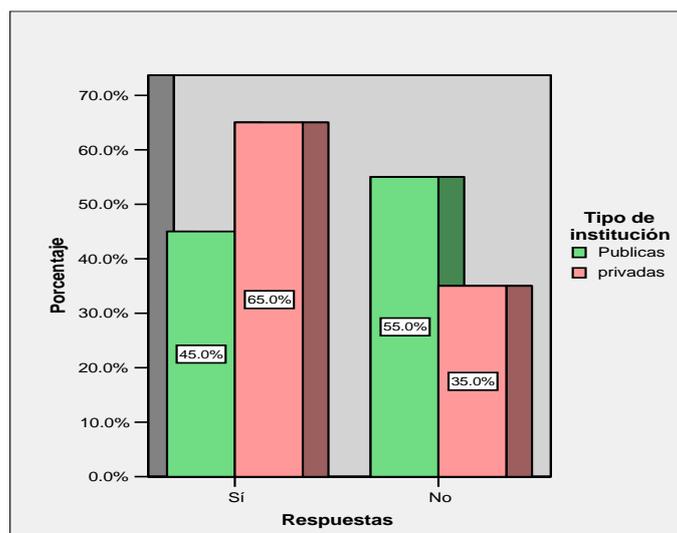
D) Área Familiar

P14. ¿Considera que el ambiente laboral influye en su relación familiar?

Cuadro N° 14

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	18	45.0%	26	65.0%
No	22	55.0%	14	35.0%

Gráfica N° 14



En relación a este criterio, que evalúa la influencia del ambiente laboral en el área familiar se obtuvo que dentro de las empresas públicas el 45% de la población mencionó que sí, que el ambiente laboral influía en su área familiar; al igual que el 65% de las empresas del sector privado. Esto se debe a que muchas veces los problemas del trabajo lo transfieren a la familia afectándoles negativamente en sus relaciones, entre la percepción que los empleados tienen de problemas se encuentran llamados de atención, roces con jefes y compañeros, insatisfacción, cansancio, entre otros, por lo que inferimos que esto se debe muchas veces a la incapacidad de los empleados de hacer un adecuado manejo del estrés y canalizar todas estas energías en sentido positivo, por lo que se manifiesta que dentro de un ambiente de trabajo al no existir una incentivo que los mantenga motivados de manera constante y continua el empleado llega a una etapa de conformismo donde se limita a realizar específicamente sus funciones y se puede observar en él baja autoestima, conformismo, insatisfacción, desmotivados, entre otros, no teniendo recursos ni herramientas que le permitan desarrollarse personalmente y hacer un buen manejo del estrés para que éste no afecte negativamente las otras áreas de vida del empleado. Caso contrario sucede cuando el ambiente laboral influye positivamente dentro de la familia, muchos empleados mencionaron que cuando tienen logros lo comparten dentro de su grupo familiar sintiendo más orgullo, lo que hace que sus lazos se unan y compartan la alegría que manifiestan.

Por otro lado, el 55% dentro de las empresas públicas y el 35% de las empresas privadas mencionaron que no les afectaba en su área familiar ya que no mezclan el ambiente laboral con el ambiente familiar, especialmente cuando son problemas porque no les

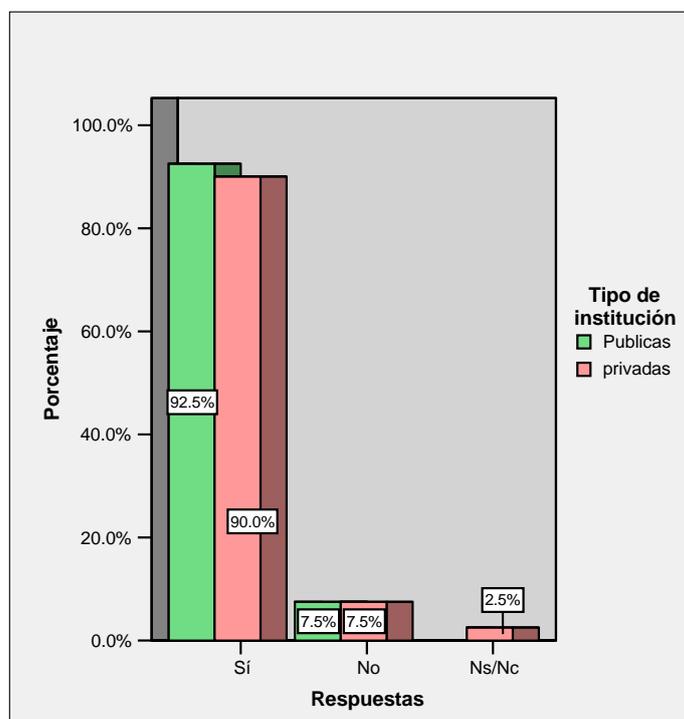
gusta que en su familia se den cuenta.

P.15 ¿Cuándo se siente satisfecho dentro de su trabajo lo manifiesta en su grupo familiar?

Cuadro N° 15

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	37	92.5%	36	90.0%
No	3	7.5%	3	7.5%
Ns/Nc			1	2.5%

Gráfica N° 15



Este criterio evalúa la tendencia de los empleados para compartir sus logros dentro del ambiente familiar, específicamente el otorgamiento de incentivos verbales, económicos o materiales que puedan recibir de la institución en la cual trabajan. Entre los datos obtenidos en la investigación se tiene que dentro del sector público el 92.5% de la población y el 90% provenientes del sector privado manifiestan que sí comparten sus logros con su familia cuando los hay. Esto se da especialmente cuando han sido promovidos, felicitados, finalizado un proyecto, logrado con éxito una dificultad, entre

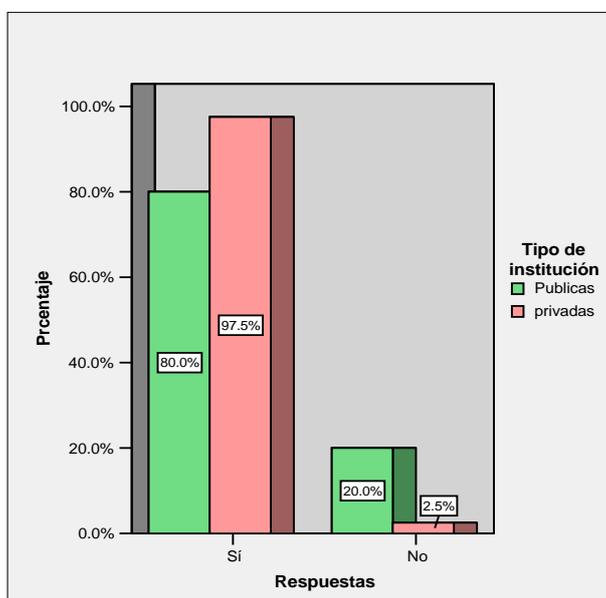
otros, es decir, que comparten sus logros con su familia cuando de alguna manera se sienten incentivados y motivados dentro de su puesto de trabajo. Por lo que inferimos que la falta de incentivos en una institución afectará directamente las relaciones familiares que mantiene la persona dentro de su grupo familiar tanto de manera positiva como negativa. Un 7.5% de la población tanto en empresas públicas como en las privadas mencionó que no comenta sus logros ni satisfacción dentro de su grupo familiar ya que no mezclan ambas áreas para no interferir unas con otras.

P16 ¿Su grupo familiar le apoya cuando se presentan logros y situaciones difíciles en su trabajo?

Cuadro N° 16

	Tipo Institución			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	32	80.0%	39	97.5%
No	8	20.0%	1	2.5%

Gráfica N° 16



Este criterio evalúa el apoyo de la familia al empleado en relación a los logros y dificultades presentados dentro del ambiente laboral, para lo cual dentro del sector público se obtuvo un 80% de la población que mencionó que sí recibían un apoyo de su familia al igual que el 97.5% proveniente del sector privado, manifestando que cuando

surgen situaciones difíciles su familia los apoya con palabras de ánimo y motivándolos a mejorar, escuchándolos y dándoles palabras de aliento; mientras que cuando tienen un logro su familia los felicita y comparte su felicidad con ellos. Esto nos demuestra que al incentivar al empleado mejora su ambiente de trabajo y hay mayores oportunidades de crecimiento tanto profesionalmente como moralmente lo que se traduce en tangibles cambios en el desempeño además de motivación y satisfacción en el empleado lo que anima y da estabilidad en las demás áreas del individuo, entre ellas el área familiar. De esto inferimos que para la mayoría de las personas el sentirse motivado y satisfecho produce una consecuencia directa en las demás áreas del individuo.

Por otro lado, el 20% del sector público y el 2.5% del sector privado manifestaron que su grupo familiar no les apoya en sus logros y dificultades dentro del ámbito laboral.

Cuestionario para Jefes

Para efectos de análisis el cuestionario para jefes se ha dividido por áreas pero mantiene siempre el número de preguntas con los que estaban descritos en el instrumento.

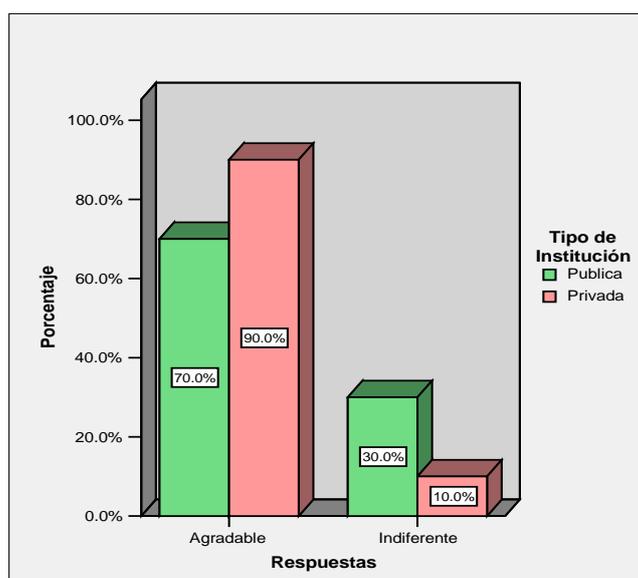
a) Área Emocional

P1: ¿Cómo calificaría usted su puesto de trabajo?

Cuadro N° 17

	Tipo de Institución.			
	Públicas		Privadas	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Agradable	7	70.0%	9	90.0%
Indiferente	3	30.0%	1	10.0%

Gráfica N° 17



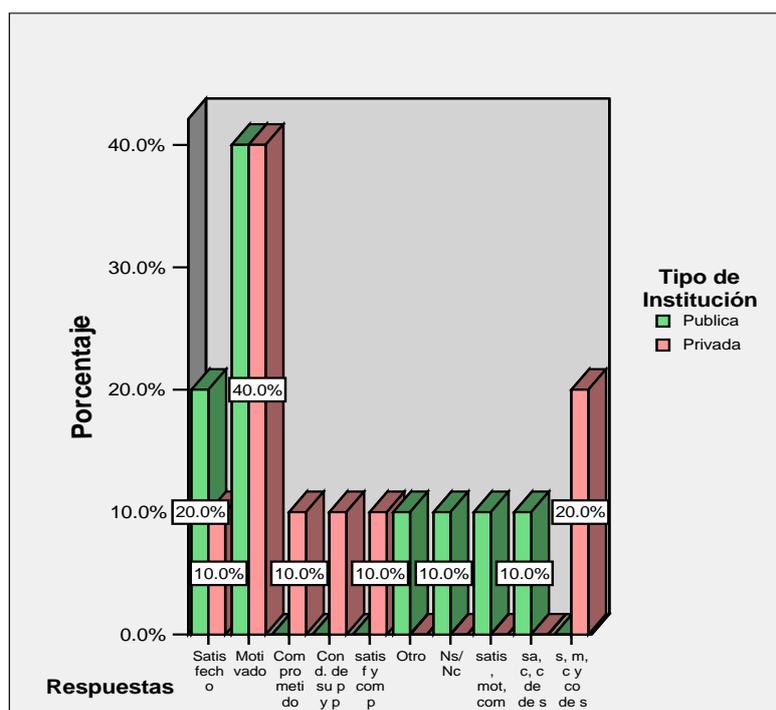
Como se puede observar en la gráfica los jefes en su mayoría califican de agradable su puesto de trabajo, pero se observa una ligera diferencia entre empresas públicas y privadas, y según la investigación los jefes de empresas privadas se sienten más a gusto con su trabajo que los de la empresa pública, lo cual depende mucho del tipo de actividades o el acercamiento que tenga el jefe con las personas bajo su cargo, no está de más mencionar que los jefes que se sienten indiferentes generalmente su trabajo se volvió una rutina y no encuentran cosas agradables o diferentes por realizar, entonces les da igual y continúan ahí por un sueldo y no porque realmente se sientan satisfechos en su puesto de trabajo, esta información fue recopilada gracias a las entrevistas en donde los jefes tenían la oportunidad de compartir la razón por la cual para ellos es agradable y porque es indiferente. La teoría explica que cuando un trabajo es emocionante, existe autonomía y la persona siente que su trabajo es muy importante y tienen objetivos claros y definidos, sus expectativas laborales y emocionales están equilibradas y sienten su trabajo agradable. Bob Nelson, en su libro “1001 formas de motivar a sus empleados”, dice que lo que más motiva a un empleado es hacer lo que le agrada y tener libertad para ejecutar su trabajo y cuando necesite ayuda estar seguro que la recibirá de una forma clara porque existe una comunicación clara entre el jefe y su subalterno, por lo tanto, cuando estos requisitos no se cumplen es donde puede darse que el trabajo sea indiferente y no cause respuestas positivas en los empleados, afectando el nivel de desempeño de los mismos.

P6: ¿Cómo reaccionan los empleados ante esos incentivos?

Cuadro N° 18

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Satisfecho	2	20.0%	1	10.0%
Motivado	4	40.0%	4	40.0%
Comprometido por realizar mejor sus funciones			1	10.0%
Con deseo de superación personal y profesional			1	10.0%
satisfecho y comprometido			1	10.0%
Otro	1	10.0%		
Ns/Nc	1	10.0%		
satisfecho, motivado, comprometido por realizar mejor su trabajo	1	10.0%		
satisfecho, comprometido, con deseo de superación	1	10.0%		
satisfecho, motivado, comprometido y con deseo de superarse			2	20.0%

Gráfica N° 18



La investigación realizada en las instituciones de carácter público y privado arrojaron datos importantes que reflejan que se dan de cierta manera algún tipo de incentivos por lo que se les preguntó a los jefes como reaccionan los empleados ante el otorgamiento de dichos incentivos sean estos económicos o verbales y como se puede observar en la gráfica, los datos obtenidos, de las reacciones de los empleados de las empresas públicas y privadas mas significativos son que el 40% de empleados reaccionan de manera motivada ya que a partir de ello el empleado realiza esfuerzos mayores para cumplir con los objetivos de la Institución , otro 20% de los empleados de empresas públicas se sienten satisfechos, mientras en las empresas privadas solo un 10% se muestran satisfechos y el 20% de las empresas privadas se sienten satisfechos, motivados y con deseos de superarse o realizar mejor sus trabajo, con estos datos queda marcado que cuando un empleado es incentivado y reconocido existe una mayor motivación porque su trabajo, es valorado y es de mucha importancia para la institución y para los clientes por los cuales tiene que desempeñar sus funciones; entonces se da una automotivación en el empleado por seguir haciendo mejor las cosas y dar resultados excelentes porque espera que ese comportamiento sea incentivado y se repita en otra ocasión, esto es comprobado con lo que manifiesta Ken Blanchard en su libro ¡Bien Hecho!; donde aclara que si se le hace ver a la persona lo que hizo bien y se le da un incentivo por ello querrá repetir esa actitud y pondrá mayor esmero en futuras funciones que se le puedan delegar. En las entrevistas realizadas la mayoría de jefes manifestaron ver cambios positivos en sus empleados, esforzándose al máximo por tener un excelente desempeño. Por lo tanto, podemos inferir que los empleados al ser incentivados de manera constante además de sentirse satisfechos, motivados y elevar su moral se sienten comprometidos con la institución para desempeñarse mejor.

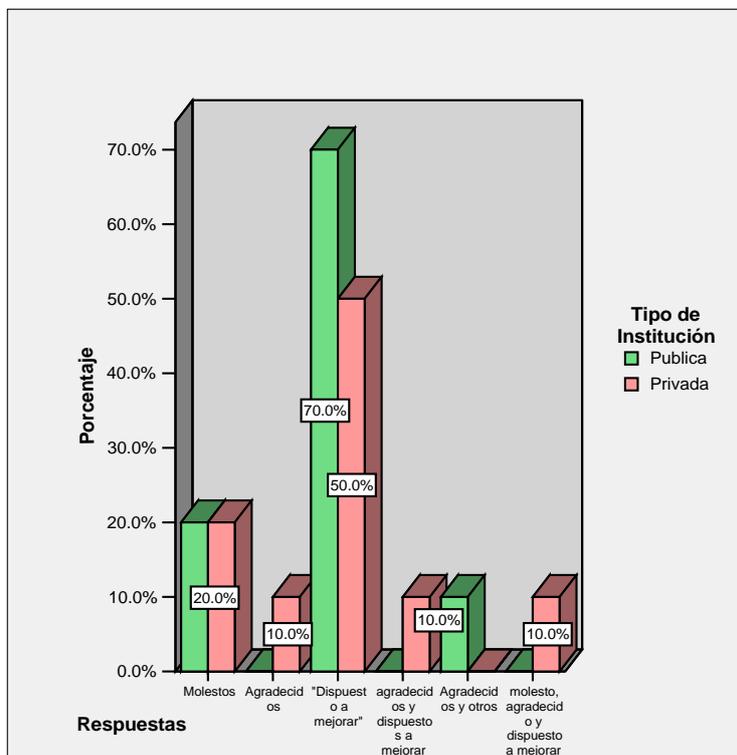
P10: ¿Cómo se muestran ellos ante las llamadas de atención?

Cuadro N° 19

	Tipo de Institución.			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Molestos	2	20.0%	2	20.0%
Agradecidos			1	10.0%
“Dispuesto a mejorar”	7	70.0%	5	50.0%

agradecidos y dispuestos a mejorar			1	10.0%
Agradecidos y otros	1	10.0%		
molesto, agradecido y dispuesto a mejorar			1	10.0%

Gráfica N° 19



Dentro de este criterio sobre cómo se muestran o reaccionan los empleados ante las llamadas de atención de sus superiores, el 70% de la población de la empresa pública y el 50% de la población de la empresa privada manifestaron que sus empleados se muestran dispuestos a mejorar aquellos aspectos por los cuales se les ha llamado la atención; este resultado depende mucho de la manera cómo el jefe le hizo ver a su empleado que cometió alguna falta, también es resultado de la perspectiva y percepción del empleado y su deseo por mejorar aquellos aspectos que son muy importantes cambiarlos. Por otro lado, tenemos que un 20% de la población de ambos sectores respondieron que sus empleados se mostraban molestos, puesto que no les gustaba que les corrigiesen sus faltas, otro 10% de la población de los dos sectores se muestran agradecidos y dispuestos a mejorar ya que le manifiestan a su superior que no se habían percatado que estaban cometiendo algún error, por lo tanto, se muestran agradecidos por tener claridad en cual será la forma correcta de realizar sus funciones. En el proceso de

las entrevistas esta muy claro que la reacción del empleado va a depender de la forma y de la claridad con que le resalten sus fallas, porque cuando una llamada de atención se hace de manera negativa, despectiva y dejando de lado las explicaciones y los sentimientos de la persona, esta se siente muy mal, desvalorado y su autoestima se ve muy afectada porque ya no sentirá seguridad al momento de realizar su trabajo. Con este resultado entonces es evidente que si el jefe es claro, utiliza palabras positivas y motivadoras al momento de hacer notar una faltas al empleado mostrará interés y tratará de realizar sus funciones como se lo explicaron dando todo su mayor empeño; lo cual se relaciona con la teoría en la que aborda esta situación, donde siempre una actitud positiva y orientadora hará la diferencia cuando se desee corregir una falta sin lastimar la integridad de la persona.

Por lo consiguiente se infiere que es el jefe el que marcara la diferencia en la percepción que los empleados poseen al llamarles la atención, esta diferencia estriba entre sentirse incentivados o no incentivados, debido a la forma en que los jefes les hacen ver sus errores y la corrección que se les realiza. La manera que los jefes deben hacer el llamado de atención lo explica muy bien Ken Blanchard, en su libro ¡Bien Hecho!, donde manifiesta una forma y a la vez una estrategia de reconocimiento e incentivo, sobre esta temática expone un proceso llamado Redireccionamiento, el cual consiste en la capacidad de re canalizar la energía negativa, convirtiéndola en energía positiva, con la intención de generar una respuesta positiva, lo cual trae mejores resultados en las actividades laborales, es decir, que no se debe prestar atención e ignorar las conductas indeseadas o inapropiadas que surgen en el momento de realizar el trabajo., para lo cual se siguen una serie de pasos que permiten un fortalecimiento en la comunicación (**Ver Pág. N° 19**)

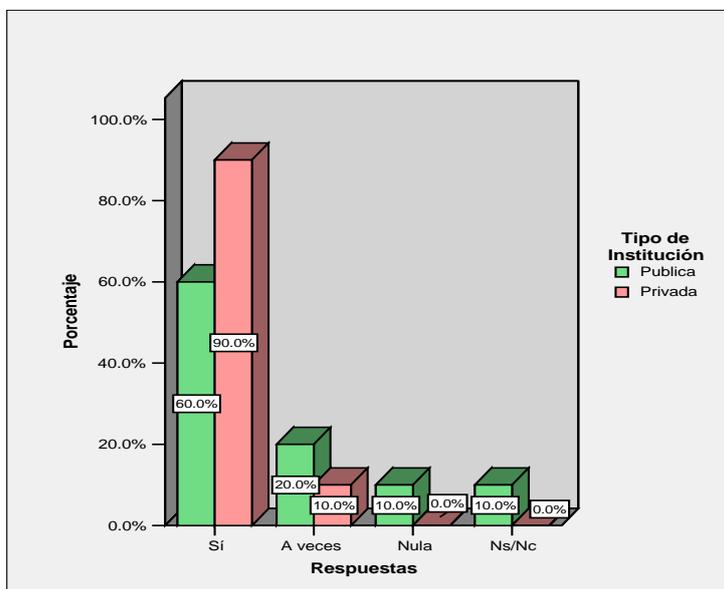
P11: ¿Observa cambios después de hacer notar a los empleados sus errores?

Cuadro N° 20

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	Sí	6	60.0%	9

A veces	2	20.0%	1	10.0%
Nula	1	10.0%		
Ns/Nc	1	10.0%		

Gráfica N° 20



Dentro de este criterio que evalúa los cambios mostrados por los empleados cuando un superior les hace notar sus errores, se espera que posteriormente exista un cambio o que se practique lo que se le haya orientado, por ello, se les preguntó a los jefes si después de hacer notar los errores a sus empleados observaron algunos cambios, el 90% de la población de las empresas privadas y un 60% de las empresas públicas contestaron que sí, es decir, que sí existía y notaban un cambio en los días posteriores en el desempeño de los mismos, por lo tanto, se infiere que al manifestarle al empleado de manera objetiva y puntual el error que se ha cometido, independientemente la manera o el estilo de manifestarlo y las reacciones suscitadas en ellos, se percibe un cambio a nivel general de mejorar tales acciones y mejorar con ello el desempeño en sus labores, esta tendencia se refleja en especial dentro de las empresas privadas donde la mayoría de los empleados presentan un cambio.

En otro sentido, el 20% de la población del sector público y el 10% del sector privado contestaron que a veces observan cambios o que no siempre se presentan. Con ello entonces se puede concluir que es muy importante manifestarle al empleado la manera en que está realizando su trabajo, si sus resultados son buenos o si se espera que cambie

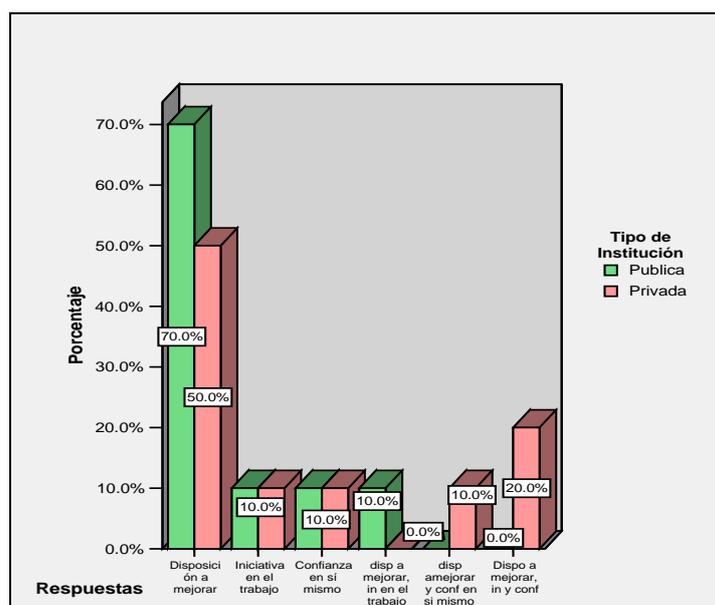
algunos aspectos para desarrollar satisfactoriamente sus funciones, ya que si no se le hace ver que ha cometido un error posiblemente lo continúe haciendo y sus resultados serán defectuosos y su desempeño será bajo. Cuando a la persona se le deja claro, que es lo que necesita mejorar y se le explica cómo debe hacerlo, emocionalmente se siente más seguro de sí mismo y de la forma de cómo esta realizando su trabajo, por lo que trae como efecto que el empleado cambie y desarrolle su trabajo de manera óptima y más eficiente sintiéndose bien consigo mismo y con la institución para la cual trabaja. Este postulado es constatado con la teoría de Bob Nelson cuando menciona que la orientación es un arma poderosa para lograr cambios esperados al interior de una organización.

P12: ¿Cuáles son esos cambios que observa después de hacerle notar al empleado un error?

Cuadro N° 21

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Disposición a mejorar	7	70.0%	5	50.0%
Iniciativa en el trabajo	1	10.0%	1	10.0%
Confianza en sí mismo	1	10.0%	1	10.0%
disposición a mejorar, iniciativa en el trabajo	1	10.0%		
disposición mejorar y confianza en si mismo			1	10.0%
Disposición a mejorar, iniciativa y confianza			2	20.0%

Gráfica N° 21



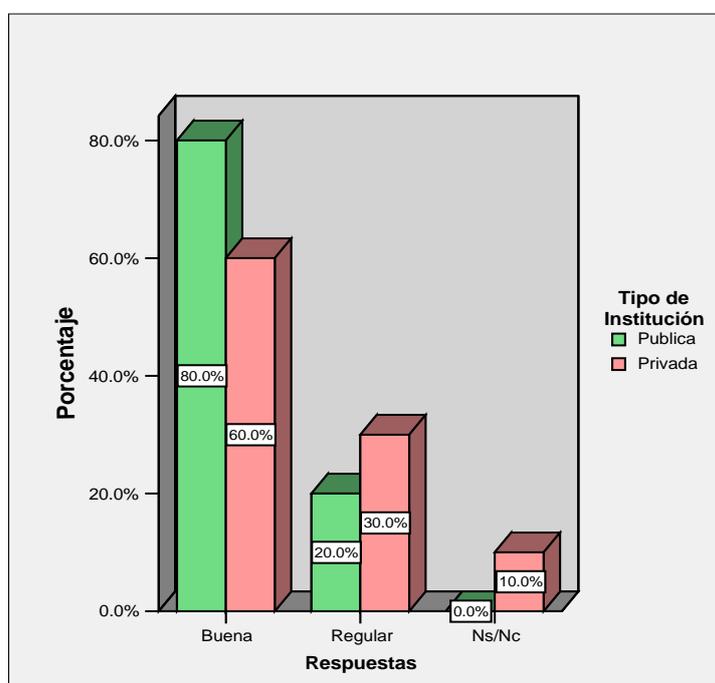
Según los datos obtenidos dentro de este criterio, que evalúa los cambios que se observan en los empleados al manifestarles lo que están realizando mal, se encontró que un 70% de la población de las empresas públicas y un 50% de la población de las empresas privadas, manifiestan que sus empleados presenta una disposición a mejorar, un 20% de la población de las empresas privadas dicen que se muestran con mayor iniciativa y confianza en lo que están realizando; pero los cambios son mas notorios en las empresas públicas, esto debido a la claridad con que se realiza la petición y en otra parte por el temor a perder el empleo o porque la observación fue idónea y el empleado se siente emocionalmente comprometido con la empresa para la cual trabaja. Por lo tanto, aunque este sea leve siempre existirá un cambio en el empleado cuando se le diga cómo debe mejorar ciertos aspectos y eso le beneficiará a él como persona y a la organización. El cambio del empleado es algo muy personal y dependerá también del grado de confianza en sí mismo y del compromiso e identificación que sienta con su trabajo o con la labor que realiza para otras personas, de esta manera su desempeño aumentará.

P13: ¿Cómo observa la autoestima de sus empleados dentro del ambiente laboral?

Cuadro N° 22

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Buena	8	80.0%	6	60.0%
Regular	2	20.0%	3	30.0%
Ns/Nc			1	10.0%

Gráfica N° 22



En la pregunta cómo observa la autoestima del empleado se obtuvo que un 80% de la población de las empresas públicas y un 60% de la población del sector privado respondieron que la autoestima de las personas de su equipo de trabajo es buena; es decir que presentan un nivel adecuado de aprecio hacía sí mismo, hacía sus actitudes, comportamiento y pensamientos por lo que se infiere que a estas personas les es más fácil aceptar sus errores y tratarlos de cambiar prácticamente de manera rápida y eficaz. Al poseer una adecuada autoestima dentro del ambiente laboral, le permite al empleado poseer más recursos personales para sobreponerse de manera exitosa ante las dificultades, problemas y llamadas de atención para reflexionar sobre sus actitudes y

tomar un plan de acción que le permita adaptarse a las exigencias del medio y con ello presentar una mejoría en su desempeño.

En este mismo sentido, un 30% de la población del sector privado y un 20% del sector público manifiestan que su autoestima es regular, porque aunque los incentiven de todas las maneras posibles siempre presentan un bajo concepto de sí mismo y de sus capacidades por lo que no presentan una mejoría en su desempeño según los datos recabados dentro de las entrevistas. Y solo un 10% de la empresa privada no sabe y no contestó.

La autoestima como lo retoman muchos autores es aquella capacidad de agrado y amor por sí mismo, la percepción que cada uno tiene de su propia persona. Entonces esta dependerá del trato que reciba el empleado dentro de la organización, en que grado su trabajo es valorado, sus opiniones son tomadas en cuenta y la confianza que la empresa y los jefes depositan en él. Estas necesidades de aprecio y de pertenencia a un grupo son las que pueden beneficiar a que una persona eleve su estima propia; ya que esta comprobado que las personas que poseen una buena autoestima son capaces de sobrellevar con positivismo las circunstancias de la vida y por ende realizar su trabajo de forma satisfactoria en donde encuentren alegría y agrado cuando están realizando su trabajo por que tienen la certeza que están creciendo y la necesidad de apoyo y fuente de estimación de alguna manera lo reciben en su trabajo.

Aquellas personas que muestran inseguridad y poco deseo de superación dentro de la organización es resultado de un trato no positivo ni constructivo porque en lugar de fomentar el crecimiento de la persona se daña su dignidad, se le utiliza sólo como un fuente de ingreso y no se le valora ni se presta la menor atención para saber lo que el empleado siente o las situaciones que esta viviendo y es allí donde se ven empleados desmotivados y sin metas y con muy poca tolerancia a la frustración, entonces cuanto mayor sea el apoyo moral que se le de al empleado se tendrán mejores resultados y un empleado con muy buena salud mental que lo beneficie personalmente y al resto de sus compañeros.

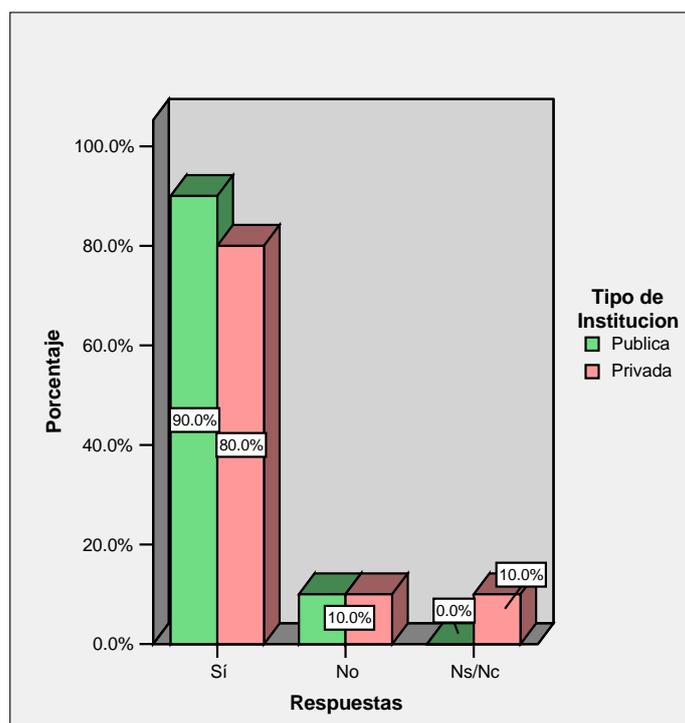
B) Área Laboral

P2: ¿Le es fácil observar los logros que los empleados bajo su cargo realizan?

Cuadro N° 23

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	9	90.0%	8	80.0%
No	1	10.0%	1	10.0%
Ns/Nc			1	10.0%

Gráfica N° 23



Dentro de este criterio donde se les preguntaba a los jefes si se les es fácil observar los logros en los empleados, se obtuvo que un 90% de la población de las empresas públicas y un 80% de la población de las empresas privadas manifestaron que sí, que se percatan de los logros obtenidos por los empleados bajo su cargo, con ello se confirma que las instituciones de alguna forma u otra le hacen ver a sus empleados lo que hicieron bien y los satisfechos que se sienten con el trabajo que ellos están realizando,

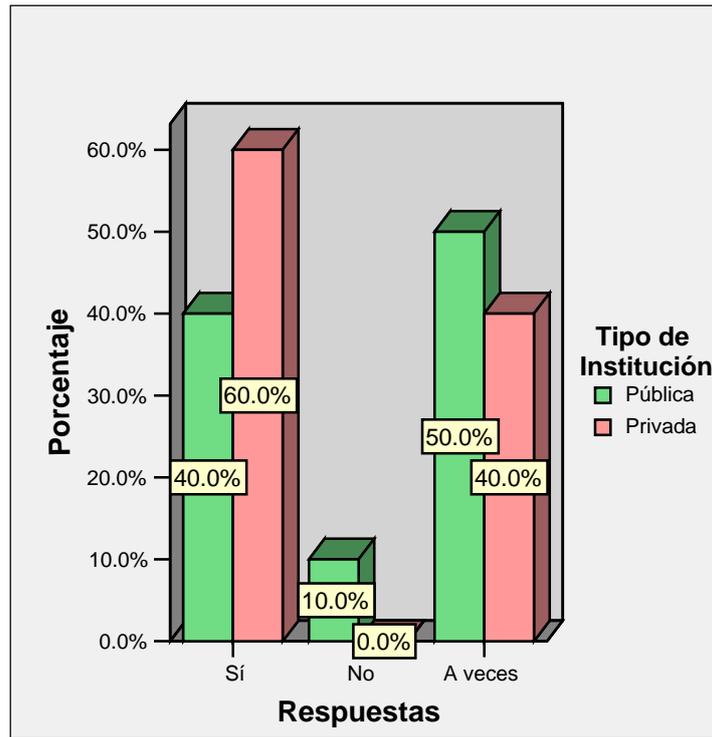
pero algo que se pudo comprobar con la entrevistas es que sí observan los logros pero en muchas ocasiones no se los hacen ver a los empleados, lo pasan por alto o no sienten la necesidad de poder decírselo al empleado porque consideran que ese es su trabajo y que es su deber hacer bien las cosas, por lo tanto, solo lo ven pero no le expresan a la persona lo que puntualmente hizo bien, esto es resultado también de la misma sociedad en que vivimos en donde lo que es fácil de observar es lo negativo y no lo positivo que las personas realizan; un apretón de mano, una palabra o simplemente una palmadita pueden hacer la diferencia y crear cambios positivos en las personas y afectar la percepción que poseen los empleados al sentirse motivados e incentivados. Es necesario entonces, para los superiores seguir observando en sus empleados todos esos aspectos positivos retomarlos para reconocérselos y se cree con ello un ambiente de trabajo agradable para todos. En donde lo negativo se pueda cambiar y lo positivo se pueda seguir fomentando y propiciando actitudes positivas para los empleados a través del reconocimiento de logros. Para manifestarle al empleado lo bien que ha desarrollado una actividad Ken Blanchard propone en su libro ¡Bien Hecho! un modelo, que es una estrategia que todo ejecutivo debe de conocer e implementar, la cual consiste en reforzar la conducta positiva, elogiando el progreso constante, a través de una serie de pasos que garantizan la aparición de una conducta positiva y en aumento. (Ver Pág. N° 19)

P3: ¿Da usted algún tipo de incentivo a los empleados que están a su cargo?

Cuadro N° 24

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	4	40.0%	6	60.0%
No	1	10.0%		
A veces	5	50.0%	4	40.0%

Grafica N° 24



En esta pregunta se buscó conocer si el jefe de forma individual daba algún incentivo a aquellas personas que están bajo su cargo a lo cual un 60% de la población de instituciones privadas y un 40% de la población empresas de públicas contentaron que sí, que daban incentivos a sus empleados, ya que consideran que es muy importante reconocer de alguna manera el esfuerzo y dedicación que el empleado pone en su desempeño laboral, para crear buenas relaciones interpersonales y una muy buena comunicación con las personas que están bajo su cargo para que exista seguridad y confianza en el grupo, esto se logro gracias al reconocimiento que se realiza para que el empleado siga dando lo mejor de sí mismo y se sienta con la capacidad de dar más. Por otro lado un 50% de la población de las empresas públicas y un 40% de las privadas manifiestan que sólo en algunas ocasiones dan incentivos al personal que tienen bajo su cargo, ya que como personas se califican como muy poco expresivas en términos generales y por lo tanto les cuesta incentivar verbalmente a sus empleados y dar ciertas muestras de aprobación, por lo que se infiere que el jefe debe tener un acercamiento más directo hacía las funciones que realiza el empleado y desarrollar un nivel de conciencia que le permita otorgar incentivos de manera genuina y sincera ente aquellas conductas deseadas para él o para la empresa.

De lo anterior inferimos que no todos los jefes dan la importancia necesaria a los

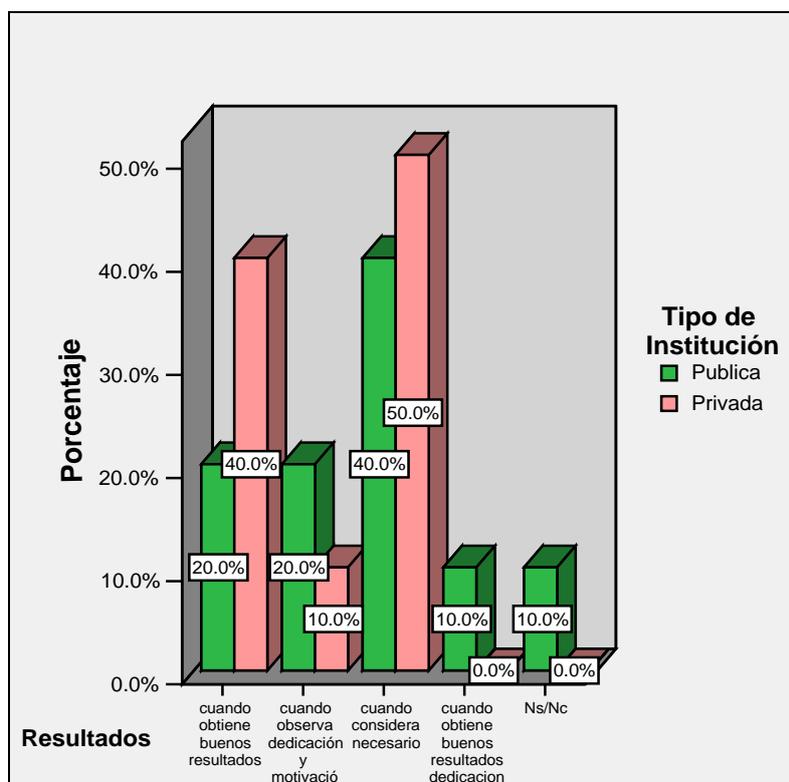
incentivos individuales sobre todo no tienen conciencia sobre el efecto que los incentivos proporcionan en la vida emocional, social, familiar y laboral del individuo.

P4: ¿Cuándo otorga estos incentivos?

Cuadro N° 25

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
cuando obtiene buenos resultados	2	20.0%	4	40.0%
cuando observa dedicación y motivación	2	20.0%	1	10.0%
cuando considera necesario	4	40.0%	5	50.0%
cuando obtiene buenos resultados, cuando observa dedicación	1	10.0%		
Ns/Nc	1	10.0%		

Gráfica N° 25



Este criterio evalúa la tendencia de los jefes a proporcionar incentivos a los empleados y el tiempo en que lo hace, para ello se obtuvieron las siguientes puntuaciones, dentro del sector público se obtuvo un 20% de la población; mientras que dentro del sector privado

se encontró que el 40% de la población otorgaba incentivos cuando los empleados obtienen buenos resultados, es decir cuando estos observan y se acercan a los empleados y perciben que han tenido un logro o una conducta deseada es cuando los incentivan de manera verbal a través de palabras de felicitación, palabras de ánimo, paladitas en la espalda entre otros.

En este mismo sentido, el 40% de la población del sector público manifestó, al igual que el 50% de la población del sector privado que incentivaban y reconocían a los empleados cuando era necesario. Por lo que inferimos que los jefes cuando prestan atención a sus empleados si perciben sus buenas y deseadas conductas, es en ese entonces que incentivan, pero mientras los jefes no se dediquen completamente a dedicar atención a los empleados, se perderán muchas conductas buenas en sus empleados que se dejarán extinguirse a través de la indiferencia ni refuerzo de la misma. Por lo tanto es de suma importancia crear en los jefes la cultura y conciencia necesaria acerca de esta temática y la manera más adecuada de realizarlo.

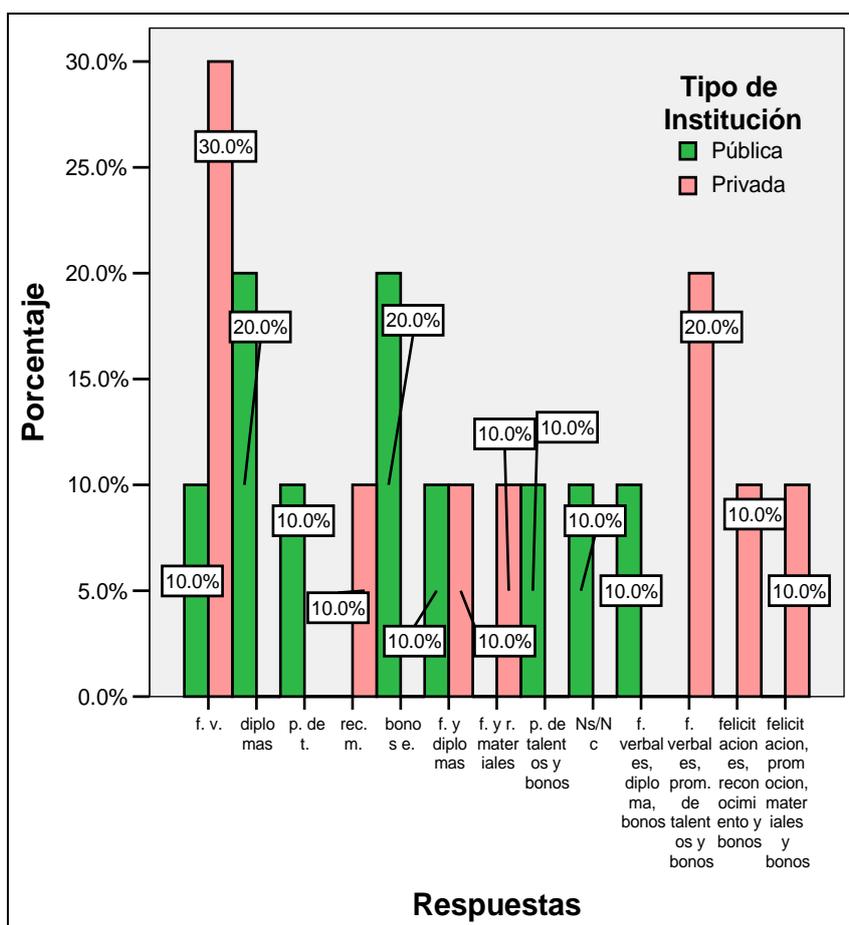
P5: ¿Qué tipos de incentivos otorga la institución a su personal?

Cuadro N° 26

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
felicitaciones verbales	1	10.0%	3	30.0%
otorga diplomas	2	20.0%		
promoción de talentos	1	10.0%		
reconocimientos materiales			1	10.0%
reconoce por medio de bonos económicos	2	20.0%		
felicitaciones y diplomas	1	10.0%	1	10.0%
felicitaciones y reconocimientos materiales			1	10.0%
promoción de talentos y bonos	1	10.0%		
Ns/Nc	1	10.0%		
felicitaciones verbales, otorga diploma, bonos económicos	1	10.0%		

felicitaciones verbales, promoción de talentos y bonos			2	20.0%
felicitaciones, reconocimiento y bonos			1	10.0%
felicitación, promoción, materiales y bonos			1	10.0%

Gráfica N° 26



Dentro de este criterio se evalúa los tipos de incentivos institucionales, es decir los incentivos que otorga la institución a los empleados, los jefes respondieron, que el 10% de la población dentro del sector público y el 30% de la población pertenecientes al sector privado incentivaban a través de felicitaciones verbales, esto nos demuestra que la mayoría de incentivos que los jefes identifican y otorgan a los empleados son de carácter individual, especialmente dentro de empresas privadas que tiene una tendencia mayor a realizar tales acciones, esto nos demuestra que el tipo de incentivo que más influencia tiene sobre el desempeño del empleado y su cambio en los días posteriores son los incentivos verbales, más que los incentivos económicos, esto debido a diferentes

factores como el tiempo, ya que los incentivos verbales refuerzan la conducta deseada justo al momento de presentarse mientras que los económicos se dan cada cierto tiempo perdiendo su valor reforzante y motivante, más bien se convierten en un derecho adquirido que los empleados esperan como parte de un salario por los servicios brindados. A través de lo anterior inferimos que los incentivos de tipo, individual, específicamente los de tipo verbal se constituyen como un arma poderosa y estrategia importante dentro de las instituciones para la construcción, fomento y mantenimiento de la motivación y satisfacción de los empleados en relación a las funciones que realizan, un agradable y armonioso ambiente laboral, mejora la autoestima, confianza y seguridad del empleado influyendo positivamente en el sentido de pertenencia e identificación del empleado para con la institución y esto a su vez, fomenta una mejoría y estabilidad dentro de todas las áreas de vida de los individuos. En este sentido se afirma que tanto empleados como jefes identifican y perciben el incentivo verbal, como el incentivo que más se encuentra presente, el que más se otorga y el que más influye en los empleados, dentro de las instituciones a nivel privado y público, siendo estos más frecuentes a nivel privado.

Por otro lado, se identifica en la gráfica que el incentivo que perciben los empleados que se les otorga son los incentivos de tipo económico teniendo una ponderación dentro de las empresas públicas del 20% mientras que lo empleados de las empresas privadas reciben otros tipo de incentivos, entre los cuales se encuentran de la promoción de talentos, felicitaciones verbales y bonos económicos con una ponderación del 20%. Lo que nos demuestra que dentro de las empresas públicas los empleados reciben a la par de las felicitaciones verbales, bonos económicos y ciertos incentivos como promoción de talentos que los incentiva a desempeñarse mejor.

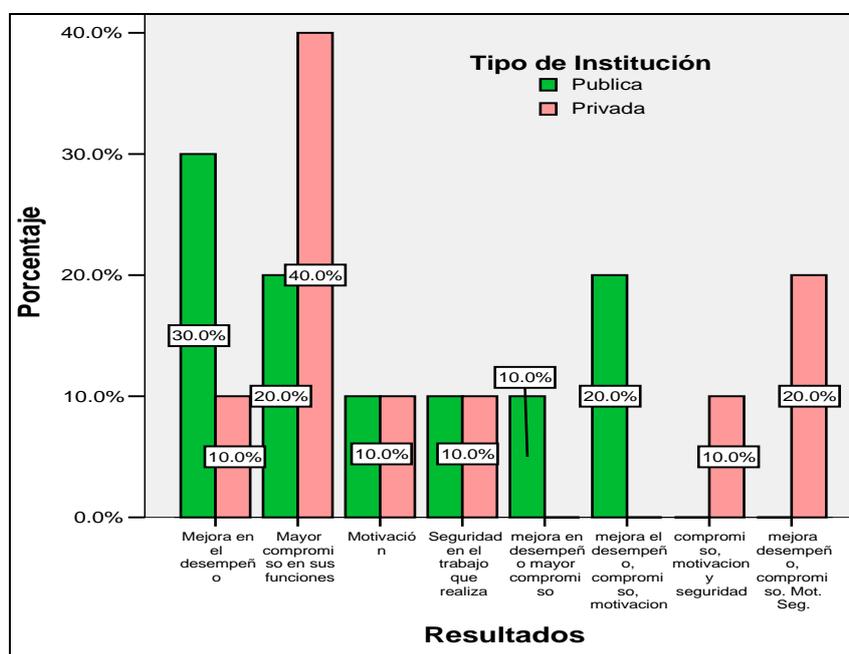
P7: ¿Qué cambios observa en los empleados al otorgar los incentivos?

Cuadro N° 27

	Tipo de Institución			
	Pública		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mejora en el desempeño	3	30.0%	1	10.0%
Mayor compromiso en sus funciones	2	20.0%	4	40.0%

Motivación	1	10.0%	1	10.0%
Seguridad en el trabajo que realiza	1	10.0%	1	10.0%
mejora en el desempeño y mayor compromiso	1	10.0%		
mejora el desempeño, mayor compromiso, motivación	2	20.0%		
compromiso, motivación y seguridad			1	10.0%
Mejora el desempeño, compromiso. Motivación y seguridad			2	20.0%

Gráfica N° 27



Según los datos obtenidos dentro de este criterio, que evalúa el cambio presentado en los empleados justo después de otorgarle un incentivo, se presentó que dentro del sector público el 30% de la población respondió que los empleados mejoran en el desempeño; mientras que el 10% del sector privado respondió lo mismo, por lo tanto, se manifiesta que ante la presencia de un incentivo justo después de haberse presentado una conducta el empleado reacciona positivamente teniendo una mejora significativa en su desempeño, y con ello aumenta su satisfacción y motivación para con el puesto de trabajo. De lo anterior, se concluye que los incentivos verbales ejercen mayor influencia sobre las conductas y desempeño de los empleados, ya que al ser reconocidos inmediatamente después de una acción posteriormente tenderá a repetirla; mientras que

los incentivos económicos poco refuerzan una conducta determinada, sino que están orientados a incentivar una serie de conductas y acciones prolongadas en determinados tiempo, por lo que poco se enfocan en elogiar aquellas conductas deseadas dentro del ambiente laboral. Por lo tanto, dentro de la investigación se presentó que si bien los empleados muestran un cambio en su desempeño, no siempre lo hacen ante todos los tipos de incentivos a los que se encuentran expuestos, muy por el contrario, los empleados muestran cambios y mejorías ante un cierto tipo de desempeño, en este caso los verbales, pertenecientes a los incentivos no económicos.

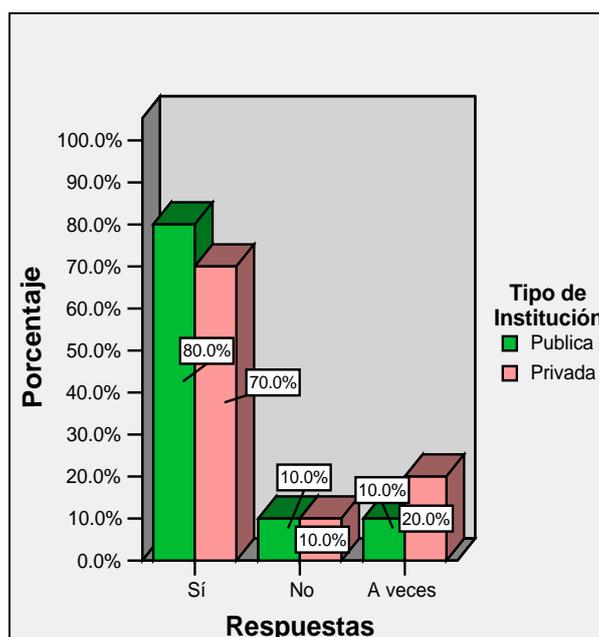
Por otro lado, se presentó que dentro de las empresas públicas, el 20% de la población mencionó que entre los cambios presentados en el empleado se encuentran un mayor compromiso con sus funciones, es decir, se da un cambio que los motiva a desarrollar con mayor eficacia las funciones de su puesto de trabajo, al igual que el 40% de la población del sector privado que afirmó lo mismo. Esta diferencia se debe a que según los resultados anteriores dentro de las empresas privadas se da un mayor otorgamiento de incentivos de carácter verbal por parte de los jefes a los empleados que dentro de las públicas, por lo que existe un mayor compromiso de éstos para con la institución.

P8: ¿Le es fácil observar una falta o error en sus empleados?

Cuadro N° 28

	Tipo de Institución			
	Publica		Privada	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	8	80.0%	7	70.0%
No	1	10.0%	1	10.0%
A veces	1	10.0%	2	20.0%

Gráfica N° 28



Dentro de este criterio que evalúa la tendencia de los jefes de observar los errores en los empleados, en las empresas públicas se presentó que un 80% de la población mencionó que sí les era fácil observar las fallas de los empleados, mientras que en las empresas privadas se mostró que un 70% de los jefes mencionó lo mismo, de lo anterior podemos inferir que el papel de los jefes dentro de las empresas de ambos sectores es el de supervisor de las funciones limitando su rol al de revisar y resaltar las fallas de sus empleados de manera constante, produciendo y creando en ellos insatisfacción dentro de su puesto de trabajo; esta manera de resaltar en el empleado las fallas que presentan no ocurre cuando se manifiesta una conducta deseada, ya que se pasan por alto y no se refuerzan en ningún momento, ya que se piensa que estas actitudes siempre las debe de mostrar el empleado por que es parte de sus funciones. La diferencia que existe en ambos sectores se debe a que en las empresas privadas al existir la presencia de más incentivos verbales los jefes observan menos las fallas de los empleados centrando su atención en aquellas actitudes deseadas por lo que las refuerzan para incentivar y motivar a los empleados a mejorar su desempeño; en este sentido, por la falta del otorgamiento de incentivos verbales dentro de las empresas públicas es que los jefes prestan más atención a las fallas de los mismos.

Dentro de este aspecto se resalta la falta de conciencia de la mayoría de los jefes tanto de las empresas públicas como de las empresas privadas en el otorgamiento de incentivos como una estrategia importante y orientadora de la motivación de los

empleados y sobre todo propulsora del mejoramiento del desempeño de los empleados dentro de sus puestos de trabajo.

Un 10% de la población de ambos sectores mencionó que no les es fácil ver las fallas de los empleados bajo su cargo.

VII. DIAGNÓSTICO

Actualmente en este mundo globalizado las instituciones proporcionan gran importancia a diferentes tipos de estrategias, procesos y procedimientos con el fin de alcanzar un mejor aprovechamiento de tecnologías, recursos, utilidades e inversiones por lo que toda su atención se centra específicamente en la aplicación práctica y adecuada de diferentes procesos que garanticen el alcance y el logro de los objetivos establecidos, entre lo procesos que generan y captan toda la atención de los gerentes de las instituciones actuales se encuentran, el adecuado y eficaz servicio al cliente, los procesos internos, los procesos de reclutamiento y selección, reingeniería, entre otros destinados a obtener mayores utilidades y ganancias. Dentro de todos estos procesos, poca importancia se le da al capital humano, percibiéndolo como un medio para alcanzar un fin, más no es visto como el fin en sí mismo, ya que al invertir en el factor humano produce claramente una mejoría en su desempeño y con ello, beneficia a la organización entera.

Dentro de las empresas salvadoreñas pertenecientes al sector público y privado del país constatamos, que a nivel general se le otorga poca importancia a la estrategia de reconocimiento e incentivos manifestando los empleados los siguientes aspectos psicológicos:

- ◆ Desmotivación
- ◆ Insatisfacción
- ◆ Poco compromiso con la organización
- ◆ Baja autoestima y moral
- ◆ Conformismo
- ◆ Bajo desempeño laboral
- ◆ Mala comunicación entre empleados y por ende malas relaciones.
- ◆ Bajos estados de ánimos

Todas estas actitudes son producto o reflejo de escasos incentivos al interior de la empresa y cabe mencionar que todas estas acciones influyen de manera directa en las diferentes áreas de las personas como lo son: el área familiar, social e individual. Entonces surge la gran interrogante ¿qué está sucediendo al interior de las mayorías de empresas donde al personal lo único que lo motiva a realizar su trabajo es la necesidad

de suplir sus necesidades básicas? ¿Será acaso que simplemente las empresas buscan ganancias a costa de todo? ¿O es que el ser humano es visto sólo como una máquina más que produce y se deja de lado toda esa área emocional que permite el surgimiento de nuevas posibilidades? Lastimosamente en muchas empresas Salvadoreñas lo que se vive son todas estas situaciones, porque no se ha educado para fomentar el talento humano y mucho menos invertir en ellos para que esa inversión se transforme en cambios positivos y generadores de un incremento en el desempeño laboral, y, sobre todo, un desarrollo personal satisfactorio en el empleado, donde prevalezca el respeto, el reconocimiento, la ayuda mutua y las buenas relaciones interpersonales.

Pero no todo es negativo, de acuerdo a la investigación dentro de las empresas salvadoreñas, tanto en el sector público como en el sector privado, se comprobó que sí recibían incentivos económicos como bonos, salarios extras, entre otros, la diferencia de esto se encuentra en la percepción que poseen los empleados de estos incentivos, ya que los perciben como una prestación que la institución tiene que proporcionarles como una retribución a los servicios que brindan, por lo tanto, estos incentivos pierde su valor motivante y reforzante a través del tiempo. En otro sentido, se percibió que dentro de las empresas también se otorgan incentivos verbales los cuales tienen un efecto más inmediato y duradero en el desempeño de los empleados ya que este incentivo por su fácil y práctico otorgamiento se da justo después de observar la conducta que se desea reforzar para garantizar su apareamiento en el futuro. Se pudo constatar que dentro de las empresas publicas de otorga mayor incentivo verbal que en las empresas privadas, lo que propicia una mayor comunicación y acercamiento entre jefes y empleados.

Dentro de los efectos encontrados en los empleados al otorgar incentivos verbales se encuentran:

- ◆ Mayor compromiso con la empresa y con el grupo con el cual trabaja
- ◆ Aumento del desempeño laboral
- ◆ Aumento de la confianza, seguridad y autoestima
- ◆ Mejoría en la comunicación dentro de sus relaciones laborales
- ◆ Mejores relaciones laborales
- ◆ Motivación y satisfacción dentro de su puesto de trabajo
- ◆ Mayores recursos para hacerle frente al estrés y cualquier tipo de problemas.
- ◆ Buen estado de ánimo
- ◆ Mejora en las otras áreas de su vida.

VIII. CONCLUSIONES

- ◆ La conciencia que poseen los jefes sobre las estrategias de incentivos, el plan de implementación y sobre todo el efecto que pueda producir sobre el desempeño de los empleados marcará la diferencia para el otorgamiento de los incentivos y con ello la satisfacción, motivación y mejor desempeño de su capital humano.
- ◆ La diferencia entre el otorgamiento de incentivos dentro de las empresas públicas y privadas radica en que dentro de las empresas públicas los jefes tienen poca conciencia de la importancia del otorgamiento de incentivos por lo que su personal maneja bajos niveles de satisfacción y autoestima en comparación con las empresas privadas en donde los jefes poseen un nivel mayor de conciencia y acercamiento al empleado y están más en contacto para percibir sus logros y otorgar mayores incentivos, por lo que se presenta que dentro de este sector se encuentra a personas más motivadas y satisfechas dentro de su puesto de trabajo.
- ◆ Dentro de las empresas públicas existe un mayor nivel de satisfacción que dentro de las empresas privadas ya que la labor de servicio comunitario que prestan los empleados y el sentimiento de satisfacción relacionado a ello constituye en sí mismo un incentivo por lo que los empleados muestran un nivel de compromiso y responsabilidad muy alto con las personas a las que les brindan su servicio más no se sienten comprometidas con la institución en la cual laboran ya que perciben que su labor no es reconocida como debería de serlo.
- ◆ La influencia que proporciona los planes de incentivos bien elaborados alineados con la estrategia y objetivos de la institución causa mayores cambios en el desempeño de las personas y ayuda indirectamente al fomento y desarrollo de autoestima, confianza y seguridad en el individuo.
- ◆ La falta de incentivos en las instituciones producen insatisfacción, desmotivación y conformismo en los empleados afectando indirectamente las demás áreas de la vida de los empleados

- ◆ La influencia que presentan los incentivos dentro de las empresas es de manera directa y funcional, ya que ayuda a mejorar el ambiente laboral, mejora las relaciones, incrementa la comunicación entre jefes y empleados, se da un aumento de la satisfacción y motivación y con ello un alto nivel de compromiso, responsabilidad y fidelización de los empleados hacia la institución, además de beneficiar todas las áreas de vida del empleado.
- ◆ La manera en que los jefes resaltan los errores en los empleados influirá directamente en la percepción que poseen sobre sentirse motivado o no, y aunque puede ser percibido como un gesto que les ayudará a desempeñarse mejor y desarrollarse tanto en el ámbito profesional como personalmente; así mismo, puede ser percibido como un regaño que afecte su autoestima, confianza y crear un inadecuada relación con el su superior.
- ◆ El tiempo adecuado de implementación y otorgamiento de incentivos tanto verbal como económico será establecido por cada empresa aunque según los datos obtenidos tendrá mayores resultados cuando se den cuando sea necesario.
- ◆ La estrategia e implementación de un plan adecuado de incentivos no es la única estrategia y manera que garantice la satisfacción, motivación y mejoramiento del desempeño de los empleados en un 100%, esto tiene que ir unido a las buenas prácticas, estrategias y procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo de recursos y sistemas dentro de las empresas,
- ◆ Para que un plan de incentivos tenga éxito dentro de la institución y se cumpla con los objetivos para los que fueron creados, es necesario que se encuentren alineados junto con la estrategia y objetivos que persigan las organizaciones.

IX. RECOMENDACIONES

- ◆ Las diferentes instituciones y principalmente las personas que ejercen autoridad dentro de ellas, deben actualizarse y empaparse de los conocimientos necesarios sobre la aplicación afectiva de incentivos y su influencia positiva en el desempeño de los empleados.
- ◆ Que exista por parte de los jefes mayor acercamiento y atención hacia el empleado, para que puedan percibir sus logros e incentivar y reforzar las conductas deseadas de manera que estas puedan repetirse en un futuro e ir fomentando el desarrollo personal y positivo del empleado.
- ◆ Es necesario que al momento de delegar funciones se tome en cuenta el talento del empleado y se le haga notar los beneficios que su trabajo trae consigo, para que la ayuda que presta se transforme en dedicación y esmero por seguir realizando sus funciones.
- ◆ Se recomienda la creación de planes de incentivos, en donde se abarquen criterios fundamentales para la construcción e implementación de todo plan entre los cuales se encuentran: fijarse en las necesidades de los empleados, mantenerse alineados con las estrategias y objetivos de la institución, ser medibles, alcanzables y estar en relación directa entre el desempeño realizado y el tipo de incentivo. Dentro del plan de incentivos se recomienda combinar entre incentivos de tipo institucionales, individuales y grupales para obtener mayores efectos positivos en el desempeño laboral.
- ◆ Para crear ambientes de trabajo agradables en donde se fortalezcan las relaciones satisfactorias entre los empleados y un excelente trabajo en equipo dentro de las organizaciones, se deben utilizar diferentes estrategias que ayuden a mantener la motivación, satisfacción y mejoramiento del desempeño de los empleados, conjuntamente con planes de incentivos que fomenten el adecuado

ambiente laboral para lo cual se podrían utilizar evaluaciones de clima laboral, capacitaciones, entrenamiento, entre otros.

- ◆ Cuando un jefe observe un error o falla en un empleado, debe retomarlos de manera directa, objetiva, inmediatamente y animándolos a mejorar dando posibles soluciones para evitar nuevamente el error y minimizar las consecuencias. De esta manera el empleado se sentirá apoyado por el jefe y mejorará la comunicación y confianza entre ellos.
- ◆ Para que los planes de incentivos no pierdan su valor motivante y su influencia en el desempeño, se recomienda revisarlos y actualizarlos según las necesidades que presenta la empresa.
- ◆ Los planes de incentivos deben estar directamente relacionados con los planes de remuneración y salario, la formación financiera, la orientación de la empresa y el involucramiento que posea el empleado dentro de su puesto de trabajo. Por lo tanto, los planes de incentivos y recompensas deben preceder o seguir al proceso de mejora, pero deben, en cualquier caso, reforzarse.
- ◆ Así como dentro de las organizaciones se invierte y presta atención a diferentes tipos de procesos que ayudan a percibir ganancias; de esta misma manera se debería de invertir en el capital humano a través de planes de incentivos, capacitaciones, ayudándose de diferentes procesos que garanticen la mejora en el desempeño de los empleados.

*PROPUESTA DE
MANUAL
DE INCENTIVOS*

JUSTIFICACIÓN

Las Instituciones son entidades que cada día buscan al máximo mejorar su calidad de trabajo y eficiencia sobre todo en entornos cambiantes y competitivos, para lo cual, enfocan todos sus esfuerzos en los diferentes procesos y procedimientos de la institución tratando de optimizarlos y mejorarlos para garantizar la calidad de su trabajo y con ello obtener mayores beneficios y ganancias. Dentro del ambiente laboral salvadoreño, en ámbitos públicos y privados son pocas las empresas que prestan especial importancia y atención al recurso humano como fuerza propulsora para desarrollar y mantener activo el capital de la misma, invirtiendo en planes de desarrollo e incentivos como una forma de promover cambios en el desempeño de los mismos.

Por lo tanto, dentro de este marco, es importante destacar que el capital humano es el que merece ser retribuido, reconocido y recompensado por el servicio que prestan al interior de las organizaciones, a través de planes que orienten y guíen sus esfuerzos para mejorar su desempeño, de esta manera se hace importante la estrategia de reconocimientos e incentivos, que alineados con la estrategia y objetivos de la empresa, busca captar la atracción, retener, desarrollar y mejorar el desempeño individual y grupal de los empleados.

Razón por la cual, se hace necesario el diseño del presente programa de incentivos que permita a los empleados elevar su moral y realizar de forma satisfactoria su trabajo. Para ello se llevó a cabo una investigación que permitió conocer los efectos psicológicos que los incentivos producen en los empleados, y la influencia en el desempeño organizacional.

De esta manera, se pretende un cambio de actitudes en el empleado que abarque el ámbito laboral y que afecte positivamente las relaciones interpersonales del sujeto como también otras áreas de la vida del mismo.

OBJETIVOS

- Aumentar la satisfacción personal y profesional de los empleados a través de incentivos y recompensas que contribuyan a optimizar el desempeño del capital humano.
- Crear oportunidades de crecimiento personal y laboral que permitan obtener un alto nivel de desempeño a través del otorgamiento de incentivos para mantener motivado al recurso.
- Reconocer habilidades y destrezas individuales que cada empleado posee para otorgar el incentivo que de mejor manera cubra sus expectativas y aumente su desempeño laboral.
- Realizar un registro mensual de incentivos institucionales, grupales e individuales otorgados a cada empleado para evaluar su desempeño y poder optar a responsabilidades de mayor compromiso que requieran de su aporte y dedicación.
- Elevar la autoestima de los empleados a través de la implementación de un plan de incentivos que oriente el desarrollo personal de los empleados para aumentar su satisfacción y desempeño en su puesto de trabajo.
- Otorgar incentivos individuales que permitan construir relaciones laborales armoniosas, fomentar la comunicación y confianza entre jefes y empleados para crear un clima organizacional adecuado.

POLÍTICAS

- ◆ El departamento de recursos humanos y/o el comité encargado de velar por el cumplimiento de incentivos promoverán el otorgamiento de incentivos al personal que labora en la institución.
- ◆ La gerencia, el departamento de recursos humanos y jefes inmediatos aprobarán los incentivos que los empleados merezcan por su desempeño.
- ◆ El departamento de recursos humanos evaluará a todo el personal para que pueda optar a los incentivos que otorga la institución.
- ◆ Se registrarán los incentivos otorgados a cada empleado para mantener un control del desempeño que beneficie el expediente ejecutivo del personal.
- ◆ El manual de incentivos podrá utilizarse para motivar al personal en su desempeño dentro de la institución y actualizarse cuando sea pertinente.

NORMAS

- El departamento de recursos humanos y el comité encargado de velar por el cumplimiento de incentivos, serán los responsables de informar y promover que el empleado se esfuerce por lograr un incentivo.
- Es responsabilidad de cada instancia aprobar aquellos incentivos que sean de su competencia para que puedan ser otorgados al personal
- Solo podrán optar a incentivos aquellos empleados que cumplan con los requisitos establecidos para su adquisición.
- Será responsabilidad del comité encargado de velar por el cumplimiento y otorgamiento de incentivos, llevar el control de incentivos otorgados a cada empleado de la institución dentro del expediente ejecutivo
- El departamento de recursos humanos en coordinación con la gerencia y el comité encargado de velar por el cumplimiento de incentivos serán los responsables de ejecutar y actualizar semestralmente el presente manual de manera que siga siendo útil a la institución.

ÁMBITO DE USO

La presente propuesta de manual de incentivos, podrá usarse e implementarse en empresas públicas y privadas del gran san salvador, siempre y cuando estos se apeguen a la estructura, objetivos, misión y visión de dicha organización; lo cual se hará con el propósito de incentivar y aumentar el desempeño del recurso humano. Es necesario aclarar y especificar que los responsables de ejecutarlo será el departamento de Recursos Humanos, quien debe monitorear y llevar un registro detallado de todos los beneficios e incentivos que otorga la institución, para garantizar su aplicación y objetividad en la administración de los incentivos de manera tal que todo empleado cuyo esfuerzo laboral este respaldado por el cumplimiento de objetivos en relación a las funciones de su puesto de trabajo y los requisitos establecidos en este manual puedan ser merecedores de los diferentes incentivos ya sean estos institucionales, grupales e individuales; que buscarán la satisfacción y el óptimo desarrollo personal y profesional del trabajador dentro de su puesto laboral.

FUNDAMENTACIÓN BÁSICA

A continuación, se presentan una serie de ejes metodológicos que servirán para dar validez y objetividad a la implementación del plan de incentivos, así como también a cada incentivo que se otorgue. Toda la información sobre el manual llevará implícito la consecución de los siguientes ejes.

- **Alineado con la estrategia de la organización**
 - Es importante que los incentivos estén de acuerdo con los objetivos de la empresa, pareciera ser trivial, sin embargo muchas veces se otorgan incentivos que consiguen resultados contrarios
- **Ligado al desempeño**
 - Debe haber una clara relación de forma que el esfuerzo directo de la persona permita obtener un mejor resultado
 - Es fundamental para el éxito de los planes de incentivos el poder medirlos, porque comunica la importancia de las metas organizacionales establecidas. Lo que se mide y recompensa es lo que recibe la atención.
- **Transparente**
 - La medición debe ser transparente y verificable, preferentemente directamente por la persona
- **Relevante**
 - Los incentivos deben ser interesantes para el empleado, que se apegue a sus necesidades(un 1% del salario no genera interés) Los objetivos deben ser alcanzables y motivadores
- **Variable**
 - La realidad en la economía globalizada cambia, al inicio se puede incentivar por ventas, luego por calidad, o por puntualidad lo que debe hacerse es preparar el sistema de forma que tenga una revisión periódica y se puedan modificar tanto las metas como los indicadores relacionados. De esta forma se puede evolucionar en forma positiva adaptándose continuamente a los requerimientos. y sobre todo que estos no pierdan su valor motivante.

ENFOQUE TEÓRICO.

EL RECONOCIMIENTO

El reconocimiento es una estrategia de gestión que refuerza la relación de la empresa con los empleados, cuando se reconoce eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y aliándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. El cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización.

Según Jerry L. McAdams, el reconocimiento son planes que sirven para celebrar los objetivos de la organización, reforzar a las personas sobresalientes, reconocer actividades y contribuciones, reforzar comportamientos deseados, reconocer el servicio y reconocer las necesidades de los empleados.

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. Pero, ¿Qué tipo de reconocimiento utilizar para alcanzar nuestros objetivos corporativos? veamos a continuación algunos tipos de reconocimiento que se pueden utilizar:

TIPOS DE RECONOCIMIENTO:

Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado. Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin coste o con bajo coste, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle. ¿A quien no le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo?, además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza de lleno al corazón del que lo recibe. A pesar de lo fácil que parece el

realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

➡ ***Reconocimiento formal***

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

➡ ***Regla del 80/20 para el reconocimiento formal***

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde emana la comunicación emocional y la parte tangible, que es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable. Pues bien, la proporción coincide con la famosa regla de Pareto del 80/20. Tenemos que maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas u otro tipo de incentivos o recompensas. El reconocimiento formal trae consigo diferentes maneras de premiar a los empleados por su desempeño, con el objetivo de incentivar, motivar y contar con personal altamente satisfecho con la organización. Es por eso que la gran mayoría de las organizaciones implementan planes de incentivos para obtener resultados eficaces, veamos entonces a que se refiere cuando se habla de incentivos, planes y aplicación.

INCENTIVOS

El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora o medio para alcanzar un fin, es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector con el objetivo de elevar la producción y mejorar los rendimientos; por lo tanto, un incentivo aumenta y orienta la actividad en la dirección de dicho fin.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS

Por su naturaleza los incentivos pueden clasificarse en:

✘ **Extrínsecos:**

Según sean externos a la tarea o estén relacionados con el diseño de trabajo como: salario, promociones, evaluación del desempeño, castigos y reprimendas, beneficios, recompensa financieras, sueldos, prestaciones y recompensas interpersonales (recibir reconocimiento o ser capaz de interactuar socialmente en el puesto)

✘ **Intrínsecos:**

Cumplimiento de tareas interesantes, pertenecer a un equipo, sentido de realización de personal, libertad de acción, logro derivado de alcanzar una meta desafiante, autonomía de operar y tomar decisiones, etc.

Por su campo de aplicación los incentivos pueden ser:

Por destinatarios:

4. Individuales: Cada persona recibe un premio
5. Grupales: Son aquellos destinados a un conjunto de personas de la organización que aúnan su desempeño para lograr metas comunes.
6. Globales: son aquellos que involucran a toda una empresa o parte importante de la misma.

Por nivel: Gerentes, profesionales, técnicos, operarios etc.

Otras Clasificaciones:

Los incentivos pueden clasificarse también como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial.

La competencia y la cooperación se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencia o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

ESTRATEGIA DE INCENTIVO BIEN HECHO

Consiste en fomentar las relaciones positivas, la necesidad de “pillar” a los demás haciendo bien las cosas, con el ánimo y la intención de desarrollar entornos laborales satisfactorios y productivos.

Se refiere entonces al hecho de no observar en el empleado sólo los errores o dificultades que presenta en su entorno laboral, sino más bien reforzar aquellas actitudes positivas ya que cuando se recompensa y se expresa de manera positiva lo que ellos realizan, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzos en su trabajo.

Para reforzar la conducta positiva, elogiando el progreso constante se realizan una serie de pasos que garantizan la aparición de una conducta positiva y en aumento:

5. Elogiar a las personas de inmediato
6. Decir específicamente qué hicieron bien o casi bien
7. Compartir sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron
8. Alentarlos para que sigan haciendo las cosas bien.

Entonces lo importante es crear o propiciar un ambiente de confianza en donde se deben enfocar las cualidades brillantes y nobles de las personas con quienes se trabaja.

EL REDIRECCIONAMIENTO

Es aquella capacidad de recanalizar la energía negativa, convirtiéndola en energía positiva, con la intención de generar una respuesta positiva, lo cual trae mejores resultados en las actividades laborales, es decir, que no se debe prestar atención e ignorar las conductas indeseadas o inapropiadas que surgen en el momento de realizar el trabajo.

La manera adecuada de aplicar el redireccionamiento se describe en una serie de pasos que se muestran a continuación:

6. Describir el error o el problema lo más pronto posible claramente y sin buscar culpables.
7. Mostrar su impacto negativo.
8. Si es el caso, asumir la culpa por no haber explicado con claridad la tarea.
9. Revisar la tarea en detalle y cerciorarse de que se entendió muy bien.
10. Expresar la fe y la confianza que le merece la persona.

OBJETIVOS DE LOS INCENTIVOS

Los principales objetivos de los programas de incentivos son: Atraer a las personas calificadas para unirse a la organización, hacer que los empleados trabajen con compromiso y satisfechos de su labor y motivar a los empleados para lograr altos niveles de desempeño.

Tipos de planes de incentivos

Individuo	Grupo	Institucionales
Destajo	Compensaciones para el grupo	Reparto de utilidades
Plan normal de horas	Plan Scanlon	Opción a adquirir acciones
Bonos	Plan Rucker	Planes de acciones para los empleados (ESOP)
Pago por meritos	Improshare	
Incentivo por ventas	Planes de ingresos por riesgo	
Curvas de madurez		
Compensación para ejecutivos		

Planes de incentivos individuales

★ *Destajo*

Con el plan directo de destajo, los empleados reciben una cantidad determinada por cada unidad que producen, la cantidad de unidades que producen durante un periodo de paga determina su compensación.

Calculo de la tasa de destajo.

Las normas se establecen, el tiempo necesario para realizar una cantidad determinada de trabajo, pero no establecen por si sola la tasa de incentivos. Esta debe basarse en las cantidades por hora que de otra manera se pagarían por el trabajo realizado.

★ *Plan de estándares por horas*

Otra técnica común de incentivos es el plan de estándares por hora, que establece tasa de incentivos con base a un tiempo estándar para realizar el trabajo. Si los empleados terminan en menos tiempo, su pago se basa de todas maneras en el tiempo establecido para ese trabajo, multiplicado por el importe por hora.

★ *Bonos individuales*

Un bono es el pago de un incentivo adicional a la percepción base. Tiene la ventaja de dar a los empleados una paga mayor cuando realizan más esfuerzo, al tiempo que conservan la seguridad de una remuneración base. De acuerdo con la persona que vaya a recibir el bono el pago de incentivo se puede determinar con base en la reducción de

costos, en el aumento de la calidad o en criterios sobre el desempeño establecidos por la organización.

Cuando se desea recompensar a algún empleado por cierta contribución especial, se utiliza un bono inmediato. Este, como su nombre lo indica, se otorga “en el momento “, por lo general por algún esfuerzo personal que se relaciona directamente con una norma establecida de desempeño.

★ **Aumento por méritos**

Un programa de salarios basados en meritos (aumento por meritos) vincula los aumentos del sueldo base con el grado de éxito con el cual el empleado desempeña su trabajo. El aumento por meritos normalmente se otorga cuando un empleado ha alcanzado el objetivo de un parámetro del desempeño, aun cuando la evaluación subjetiva del superior sobre el rendimiento del subordinado suele jugar un papel importante en el aumento concedido. Los aumentos por meritos sirven como motivación si los empleados consideran que el mismo esta relacionado con el desempeño que se requiere para merecerlos.

★ **Incentivos para empleados de ventas**

Estos planes de incentivos deben proporcionar una fuente de motivación que haga surgir la cooperación y la confianza. La motivación es de particular importancia para los empleados que trabajan fuera de la oficina y a quienes no es posible supervisar de cerca y que, como resultado, deben ejercer un alto grado de autodisciplina.

★ **Tipos de planes de incentivos de ventas**

Los planes de compensación para los empleados de ventas pueden consistir en un plan directo de compensaciones, un plan directo de compensaciones o una combinación de sueldo y comisiones. Un plan directo de salario permite remunerar a los empleados por realizar varias obligaciones que no se reflejan de inmediato en el volumen de ventas. Les permite dedicar más tiempo a ofrecer servicios y desarrollar la buena voluntad de los clientes, sin poner en peligro el ingreso que perciben.

Por otra parte un plan directo de comisiones, con base en un porcentaje sobre ventas, da el máximo de incentivo y es fácil de calcular y comprender.

★ **Curvas de carrera**

Al igual que otros trabajadores a sueldo es posible motivar a los empleados profesionales, mediante bonos y aumentos por meritos, así mismo las organizaciones utilizan también curvas de carrera o curvas de madurez como base para ofrecer aumentos a empleados profesionales, estas curvas significan que el nivel de sueldo se

basa en experiencia y desempeño. Se establecen curvas separadas para reflejar los diversos niveles de desempeño y permitir aumentos anuales.

★ Incentivos para empleados ejecutivos

Una importante función de los incentivos para ejecutivos consiste en motivarlos para que desarrollen y empleen sus habilidades y contribuyan con su energía al máximo posible.

Planes de incentivos grupales

★ Pago de incentivos grupal

En la medida que la producción se ha automatizado, que el trabajo en equipo y la coordinación de los trabajadores han adquirido importancia y que las aportaciones de quienes participan indirectamente en las tareas de producción o de servicios han aumentado, los planes de incentivos para equipos.

Los Planes de incentivos para equipos premian a los miembros de los equipos mediante el pago de un bono de incentivo cuando los mismos alcanzan o superan las normas de desempeño que han sido convenidas.

Es mas, el incentivo pretende establecer un clima psicológico que estimule la cooperación en el equipo.

★ Plan Scanlon

La filosofía fundamental es que los empleados deben ofrecer ideas y sugerencias para mejorar la productividad y, a su vez ser recompensados por sus esfuerzos constructivos. El plan exige una buena administración, liderazgo, confianza y respeto entre los empleados y los gerentes, así como una fuerza de trabajo dedicada a una toma responsable de decisiones. Cuando se implementan de manera correcta el resultado puede ser una mayor eficiencia y rentabilidad de la empresa, Así como un empleo consistente y una elevada compensación para los empleados.

★ Plan Rucker

Por lo general cubre solo a los trabajadores de producción, pero puede ampliarse para abarcar a todos los empleados. Al igual que el plan scanlon, se forman comités para generar y evaluar las sugerencias de los empleados. Sin embargo el plan Rucker, emplea una estructura mucho menos complicada. Como observo una autoridad, por lo general

representa un tipo de programa que se utiliza como alternativa para el plan scanlon en las empresas que pretenden pasar de un estilo tradicional de administración a un mayor nivel de compromiso de los empleados.

El incentivo financiero del plan Rucker se cimienta en la relación histórica entre los ingresos totales de los trabajadores que laboran por horas y el valor de la producción que crean los empleados. El bono se basa en cualquier mejora de esta relación que los empleados pueden desarrollar así, por cada unidad porcentual del aumento alcanzado en el valor de la producción los trabajadores reciben un bono del 1% del valor total nominal.

★ **Mejora en la producción mediante la participación (Improshare)**

La mejora en la producción mediante la participación (Improshare), es un programa de participación de utilidades desarrollado por Mitchell Fain un ingeniero industrial con gran experiencia en los sistemas tradicionales de incentivos a las personas. Los bonos de mejora en la producción mediante la participación se basa en la participación global de un equipo de trabajo; promueve una interacción y apoyo entre lo empleados y la dirección.

★ **Planes de ingresos por riesgo**

Como el nombre indica los planes de incentivo con remuneración en riesgo, arriesga una parte de la percepción base del empleado la filosofía de tales programas es que los empleados no deben esperar recompensas sustanciales sin asumir parte del riesgo por su desempeño. Estos planes permiten a sus empleados incrementar sus ingresos u obtener entradas adicionales por encima del sueldo o salario nominal cuando cumplen o superan las metas de calidad, servicio o productividad.

Incentivos Institucionales

★ **Reparto de utilidades**

Cualquier procedimiento mediante el cual la empresa paga o participa a todos los empleados cantidades especiales o diferidas, adicionales al salario base basándose en las utilidades de la empresa, pretenden dar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos por contribuir al crecimiento de las utilidades de la organización. Su propósito es motivar un compromiso total de los empleados en lugar de limitarse a contribuir en áreas específicas.

★ **Adquisición de acciones**

Otorgan a los empleados el derecho de comprar una cantidad determinada de acciones de las series de la compañía a un precio garantizado, un plazo determinado. A pesar de que existen muchos tipos de opciones la mayor parte se otorga a su valor justo de mercado.

★ **Planes para que los trabajadores adquieran acciones**

Programa accionarios en los cuales una organización transfiere parte de sus acciones a un fideicomiso establecido para que los empleados puedan comprarlas.

★ **Los planes de incentivos como enlace con los objetivos organizacionales**

Con el paso de los años, las organizaciones han instrumentados planes de incentivos por diversas razones: Costos de mano de obra elevados, mercados competitivos de productos, avances tecnológicos lentos y un elevado potencial de cuellos de botella en producción. Si bien estas razones aun se citan, los argumentos contemporáneos para los planes de incentivos se centran en el pago por desempeño y enlazan las remuneraciones de compensación por hora, o por antigüedad, o ambos, por lo cual se ofrecen incentivos financieros para mejorar o mantener niveles elevados de productividad y calidad, que a su vez mejoran el mercado para los bienes y servicios nacionales en una economía global.

NOTA ACLARATORIA

Dentro del plan de implementación de la presente propuesta de manual de incentivos, solo se incluyen algunos de los incentivos antes expuestos, ya que como grupo investigador consideramos que los planes de incentivos con enfoque económico deben ser elaborados e implementados por las empresas basados en su estrategia y objetivos reforzando todo aquello que desean incentivar y reconocer.

Ventajas de los programas de incentivos

- ▣ Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporciona una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

- ▣ Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de resultados, los salarios base son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- ▣ La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de operaciones (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos, de lo contrario, se retienen los incentivos.
- ▣ Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en resultados del equipo
- ▣ Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.
- ▣ Buscan mejorar la toma de decisiones y estimular la iniciativa de los trabajadores
- ▣ Reduce los costos y conserva a los empleados mas valiosos

¿Por que incentivar el trabajo de un empleado?

1. Porque es un deber dar el reconocimiento a quien se lo merece.
2. Porque el esfuerzo de un trabajador suma y enriquece el esfuerzo colectivo.
3. Porque el desempeño laboral es inspirado, y el mejor pago es exaltar a quien lo cumple.
4. Porque los trabajadores, como cualquier ser humano, necesitan reconocimiento.
5. Porque se hace justicia con un trabajador al exaltar su aporte públicamente,
6. Porque al exaltar al trabajador le propicia a su vez mayor reconocimiento del equipo, y éste le colaborará cuando acuda en su búsqueda, y
7. Porque la gerencia debe ser un camino sembrado de estrellas de reconocimiento al servicio desinteresado.

Efectos Psicológicos de los incentivos en el comportamiento de los empleados

- ◆ Mejora el clima organizacional, las relaciones interpersonales entre empleados y directivos.
- ◆ Incrementa el sentido de compromiso y el sentimiento de pertenencia a la organización.

- ◆ Confianza y seguridad en si mismos y la labor que realiza
- ◆ Genera mayor satisfacción y agrado por las actividades que realiza
- ◆ Logro de eficacia, eficiencia y efectividad en la labor que realiza
- ◆ Motivación para lograr altos niveles de desempeño, esforzándose para dar un poco mas de si a la organización.
- ◆ Se siente apreciada/o, posee una actitud positiva y habilidad por contribuir y colaborar.
- ◆ Los incentivos pueden maximizar o satisfacer su potencialidad de habilidad
- ◆ Fomentan adecuada autoestima en los empleados
- ◆ El reconocimiento sincero y genuino produce la entrega en esfuerzo y talento de los empleados.
- ◆ La implementación equitativa de los incentivos hace que entre los empleados exista un ambiente de colaboración, apoyo y compañerismo.
- ◆ Mantener la conducta positiva elogiada en su desempeño laboral.
- ◆ Elevan la moral y el rendimiento de los empleados
- ◆ Fomenta el deseo de superación personal y profesional
- ◆ Desarrolla la iniciativa y participación de los empleados, deseos de trabajar y entusiasmo por esforzarse al máximo todos los días.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

INCENTIVOS INSTITUCIONALES

◆ **Reparto de utilidades:**

Este incentivo, esta referido a las instituciones que realizan diferentes proyectos o actividades en donde se generen utilidades, entonces la misma empresa designa un porcentaje de esa ganancia para otorgar bonos económicos que resulten de los proyectos alcanzados o culminados a todos aquellos empleados que hayan participado de forma activa; esto con el propósito de motivar, mejorar el trabajo en equipo, los empleados se enfocan en objetivos, aprenden más sobre la organización y pueden ser mas productivos.

Requisitos para optar a este incentivo:

1. Involucramiento firmeza y compromiso activo del empleado en el alcance de proyectos, actividades etc.
2. Cumplimiento responsable de sus funciones
3. Práctica de valores y cultura de la organización
4. Creatividad e innovación en el desarrollo de sus actividades
5. Proponer ideas que beneficien la realización del proyecto

◆ **Capacitaciones y conferencias constantes: (técnicas y desarrollo personal)**

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Requisitos para este incentivo:

1. Excelente desempeño laboral
2. Reportes a tiempo
3. Resultados individuales satisfactorios
4. Interés y necesidad de la capacitación
5. Necesario para el desarrollo de su puesto de trabajo

6. Libertad para escoger la capacitación y conferencia deseada
7. Compartir con el resto del grupo lo aprendido en la capacitación
8. Practica de valores Institucionales.
9. Practicar y promover el conocimiento adquirido

◆ **Desarrollo de carreras profesionales y maestrías (promoción de becas o medias becas, permisos de horas destinadas al estudio)**

El presente incentivo consiste en dar la oportunidad al empleado que termine su carrera profesional, si fuera el caso o que se le pueda financiar algún estudio importante como postgrados o diplomados que de alguna medida beneficiaran el desarrollo de las actividades y la calidad con que se realiza el trabajo; con ello se busca la satisfacción del empleado y que aumente el compromiso y fidelización de éste con la institución para la cual trabaja; para ello se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Esfuerzo, dedicación y firmeza en su trabajo y en su estudio
2. Que la carrera profesional sea acorde y necesaria para la realización de las funciones que desempeña
3. Liderazgo en su trabajo y en la toma de decisiones
4. Iniciativa, responsabilidad y trabajo en equipo
5. Que tanto el empleado como la Institución se beneficien de con el desarrollo del empleado
6. Necesidad de optar por un título más avanzado
7. Reunir a los empleados para que compartan lo aprendido y como lo están aplicando.

◆ **Apertura y flexibilidad en permisos**

El ser humano a diario se encuentra lleno de necesidades y este incentivo esta encaminado a velar por el bienestar del empleado a través del otorgamiento de permisos laborales cuando sea necesario, puesto que cuando existe apertura y comprensión por parte de los superiores los empleados presentan mayor seguridad y tesón en el desempeño de sus funciones. Para ello entonces se deben cumplir con los requisitos siguientes:

1. Excelente desempeño y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.

2. Que exista una necesidad que justifique el permiso
3. Reponer tiempo de permiso cuando sea necesario
4. Concentrarse y valorar los resultados y no en su presunción

◆ **Días- horas libres**

En las diferentes instituciones siempre existen aquellos empleados que dan un valor agregado en aquellas actividades que se le han encomendado, trabajan más de lo requerido, por lo que resulta necesario velar para que esa persona se libere de su estrés a través del descanso y retiro por lo menos de ciertas horas de su trabajo para dedicarlo a su recreación y mejorar sus niveles de tolerancia dentro de la organización, de manera el empleado sienta que existe un genuino interés en la salud integral de su persona. Por lo que los requisitos son los siguientes:

1. Excelente desempeño y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.
2. Compromiso e identificación con los valores de la Institución
3. Dedicación, esfuerzo y valor agregado al trabajo
4. Cuando se considere necesario para la salud mental y física del empleado.

◆ **Clases formativas:**

Consisten en brindar clases alternativas de diferentes ámbitos formativos y técnicos en donde el empleado tiene la necesidad de prepararse con el propósito de enriquecer sus conocimientos, se toma como un premio a la labor que el empleado realiza al interior de la organización, buscando siempre su motivación y velando por sus necesidades; para ello se hace necesario poseer los siguientes requisitos:

1. Después de un mes de laborar en la institución
2. Interés y deseo de superación
3. Responsabilidad y dedicación en su trabajo
4. Identificación con la institución.

INCENTIVOS GRUPALES

★ **Celebración de cumpleaños**

Este incentivo pretende establecer lazos de armonía, comunicación, aumentar la autoestima y satisfacción en el recurso humano, permitiéndoles integrarse y conocerse

un poco mas, además da el valor importante que cada persona se merece. Los requisitos para optar a este incentivo se presentan a continuación:

- Excelente desempeño
- Responsabilidad
- Participación y compromiso de todo el grupo
- Aporte económico o material del grupo
- Celebración de cumpleaños mensuales
- Seleccionar encargados de la celebración en coordinación con departamento de recursos humanos

★ **Actividades que sean un reto o desafío para el empleado**

Este incentivo permite que cada empleado se de a conocer en la institución, ya que da oportunidad que sea el mismo quien se imponga retos y metas para realizar sus funciones o se genere mayor trabajo. Los requisitos para optar a este incentivo son los siguientes:

- Liderazgo, independencia en las labores
- Identificación y conocimiento de las funciones que realiza
- Al finalizar una actividad que el empleado decida la nueva actividad a realizar
- Que las personas a través de sus actividades demuestren responsabilidad, iniciativa y autonomía en el desempeño de sus funciones
- Que la actividad sea de beneficio para el empleado y la institución
- Que la actividad sea de interés para el empleado.

★ **Jornadas deportivas y/o culturales**

Estas jornadas y/o actividades consisten en espacio de recreación y diversión del recurso humano en donde a demás de poner en práctica sus habilidades y destrezas para el deporte, lo puedan hacer de forma intelectual. Lo cual ayudara a liberarse del estrés acumulado y compartir con los compañeros de una forma diferente, fortaleciendo los lazos de comunicación, cooperación y trabajo en equipo. Los requisitos que el recurso humano debe llenar para optar a este incentivo son los siguientes:

- Trabajar en equipo
- Cumplimiento de sus funciones
- Responsabilidad en sus labores diarias

- Excelente desempeño
- Poseer habilidades y destrezas deportivas
- Deseo de participar en las actividades
- Asignar periodos de tiempo para planificar las reuniones/jornadas

★ **Creación de grupos de proyección social**

Por medio de este incentivo se pretende dar a conocer las actividades que el recurso humano y la institución realiza, a través de este incentivo el personal podrá diseñar, planificar actividades de forma creativa e innovadora, en donde se de a conocer el servicio que la institución presta a la sociedad. Los requisitos siguientes le permitirán al personal poder optar a este incentivo:

- Liderazgo y autonomía
- Responsabilidad y compromiso en sus funciones
- Sentimiento de identificación y pertenencia a la institución
- Formación de grupos por afinidad
- Asignar periodos de tiempo para la planificación de actividades
- Los grupos deberán decidir las actividades a realizar con apoyo de otros grupos y de la institución

★ **Plan Scanlon**

Este incentivo pretende generar la participación de todo el recurso humano con que cuenta la institución dando la oportunidad de poder aportar y proponer ideas y sugerencias sobre actividades o proyectos a desarrollar o implementar; esto les da la oportunidad de comunicar sus ideas u opiniones y ejercer cierto grado de influencia en la decisiones que influyen en su trabajo y su bienestar en la organización, por medio de este incentivo se le hace sentir al personal que es tomado en cuenta y que sus palabra es importante para la institución lo cual aumenta su autoestima y lo motiva en su desempeño. Los requisitos para optar a este incentivo son los siguientes:

- Responsabilidad y liderazgo
- Practicidad y creatividad
- Proactividad y positivismo
- Identificación y conocimiento sobre las funciones que realiza y el servicio que presta la institución.

- Seguimiento y evaluación a ideas sugeridas

★ Festejos o reuniones por logros alcanzados

Por medio de este incentivo se genera la convivencia, integración y participación del grupo en las celebraciones, es otorgar premios al personal por haber realizado y culminado un trabajo bien hecho. Lo cual incentiva y motiva al recurso humano en su desempeño. Los requisitos para optar a este incentivo son:

- Excelente desempeño
- Haber finalizar un proyecto o actividad especial alcanzada
- Participación de todo el grupo
- Mutuo acuerdo entre el personal
- Celebrar los objetivos organizacionales

INCENTIVOS INDIVIDUALES

➡ Felicitaciones verbales justo después de aparecer la conducta deseada dentro del trabajo

Por medio de este incentivo se le reconoce al personal por el trabajo “bien hecho”, pillándolo cada vez que se observe un cambio positivo en sus funciones o en las relaciones interpersonales que establece con los demás empleados, promoviendo así la comunicación con el jefe inmediato y compañeros. Entre los requisitos para optar a este incentivo se encuentran:

- ⊕ Que el empleado manifieste una conducta deseada relacionada a sus funciones para el beneficio del grupo, la institución y él mismo.
- ⊕ Que la persona que ejerza autoridad dentro de un grupo de personas (unidad, departamento, sección, etc.) preste atención a las conductas manifestadas por los empleados.

➡ Palabras de ánimo y motivación

A través de este tipo de incentivo se desea lograr una mejor relación entre jefes y empleados, así como fomentar la confianza y comunicación mutua; este incentivo consiste en proporcionar a los empleados palabras de ánimo y motivación cada vez que

se considere necesario para la ejecución de las funciones del mismo. El único requisito será el siguiente:

- ⊕ Serán manifestadas cuando se observe que el empleado lo necesite para el desarrollo de sus funciones.

Felicitaciones a través de Memorando

Por medio de este incentivo se desea reconocer de manera oficial y pública la conducta que ha realizado el empleado siempre y cuando ésta sea una acción que merezca ser reconocida según el criterio del jefe inmediato o del Departamento de Recursos Humanos, entre los requisitos para optar a este incentivo se encuentran:

- ⊕ Por un logro alcanzado o desafío superado por el empleado
- ⊕ Que el logro alcanzado resalte la conducta deseada en todo el personal
- ⊕ Que el logro alcanzado sea de beneficio para la empresa.

Autonomía y toma de decisiones dentro del puesto

Con esta libertad proporcionada al empleado se desea que adquiera mayor autonomía y responsabilidad dentro de su puesto de trabajo para que llegue a tomar decisiones importantes, esto con el objetivo de crear mayor confianza y seguridad en sí mismo y fomentar mejores relaciones laborales. A continuación el requisito necesario para optar a este criterio.

- ⊕ Cuando realice bien su trabajo, permitir que el empleado escoja su próxima tarea.

Orientación objetiva en cuanto a la realización del trabajo

Dentro de este incentivo se desea orientar y guiar el trabajo de los empleados siempre y cuando sea necesario para fomentar autonomía y seguridad en la realización del mismo. A continuación los requisitos para recibir este incentivo:

- ⊕ Que la persona cuente con todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- ⊕ Cuando surjan dudas o inquietudes durante la realización de las actividades
- ⊕ Cuando surja alguna dificultad o problema en la ejecución de las funciones

Retroalimentación

Para reforzar la conducta positiva, elogiando el progreso constante, se realizan una serie de pasos que garantizan la aparición de una conducta positiva y en aumento:

1. Elogiar a las personas de inmediato
2. Decir específicamente qué hicieron bien o casi bien
3. Compartir sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron
4. Alentarlos para que sigan haciendo las cosas bien.

Redireccionamiento

La manera de aplicar de forma adecuada el redireccionamiento se describe en una serie de pasos que se muestran a continuación:

1. Describir el error o el problema lo más pronto posible claramente y sin buscar culpables.
2. Mostrar su impacto negativo.
3. Si es el caso, asumir la culpa por no haber explicado con claridad la tarea.
4. Revisar la tarea en detalle y cerciorarse de que se entendió muy bien.
5. Expresar la fe y la confianza que le merece la persona.

PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

En el proceso a seguir para optar a los incentivos propuestos en este manual, se plantea un modelo de seguimiento que permita registrar de forma ordenada y organizada los criterios alcanzados por cada empleado para que pueda recibir los incentivos que desee.

Dicho manual ha sido creado con el objetivo de aumentar el desempeño, la satisfacción personal y profesional del recurso humano a través del otorgamiento de incentivo. Además otorgar dichos incentivos de manera justa y objetiva a quien llene los requisitos establecidos.

Dentro de está se propone lo siguiente:

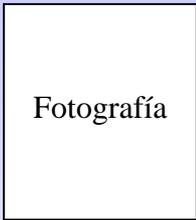
- ✦ Que a cada empleado se le lleve un registro mensual de las actividades que realiza para el recibimiento de incentivos, a través, de la creación, evaluación, seguimiento y organización de un expediente ejecutivo que contenga información detallada y operativa de los criterios para alcanzar cualquier tipo de incentivos.
- ✦ La forma en que se registrará estará basada en la observación, análisis y evaluación por parte de los jefes de Departamento, Unidad, Sección o de la persona que posea personal a su cargo, de los criterios que un empleado realizará para optar por uno de ellos.
- ✦ El expediente se irá llenando en el criterio establecido mensualmente y será el Jefe inmediato quién la llenará, firmará y sellará la hoja correspondiente para optar por el incentivo debido.
- ✦ Los empleados podrán tener derecho a recibir un incentivo si esté ha realizado y cumplido todos los criterios establecidos para recibirlo.
- ✦ La institución, departamento de recursos humanos y jefe inmediato serán los responsables de otorgar los incentivos al final del mes.
- ✦ Se llevará un detalle cuidadoso, ordenado y objetivo de cada empleado.
- ✦ El jefe inmediato deberá prestar la atención debida a las acciones positivas de los empleados y agregar un comentario positivo sobre su actuación dentro del expediente individual.

- ✦ Al cumplir con el máximo de los criterios establecidos con una ponderación **excelente**, el empleado tendrá el derecho de recibir el incentivo establecido en esa categoría.
- ✦ Cabe recordar, que cuando se observe al empleado o se le pille haciendo un trabajo bien hecho, es necesario que se utilicen las técnicas propuestas por Ken Blanchard en su libro BIEN HECHO, mencionado anteriormente en este manual, que consiste en la expresión positiva y elogiadora hacía el trabajador cuando éste ha realizado algo positivo; cuando no se obtienen los resultados esperados se aplica el redireccionamiento con el objetivo de reorientar la energía negativa en energía positiva.

Veamos a continuación dichos modelos:

EXPEDIENTE EJECUTIVO DEL PERSONAL PARA OPTAR A INCENTIVOS

1. Ficha técnica:

Nombre: _____ Cargo que ocupa: _____ Tiempo de laborar en el cargo: _____ Formación profesional: _____ _____ Distrito: _____	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  </div>
---	---

2. Registro personal para optar a incentivos no económicos.

Indicaciones: Marcar en la casilla con una “x” el aspecto que más refleje las acciones, conductas y expresiones que muestra su empleado

1= Excelente

2= Muy Bueno

3= Bueno

INCENTIVOS INSTITUCIONALES				
INCENTIVOS	CRITERIOS	1	2	3
Reparto de utilidades	Involucramiento firmeza y compromiso activo del empleado en el alcance de proyectos, actividades.			
	Cumplimiento responsable de sus funciones			
	Práctica de valores y cultura de la organización			
	Creatividad e innovación en el desarrollo de sus actividades			
	Proponer ideas que beneficien la realización del proyecto			
Capacitación y conferencias constantes.	Excelente desempeño laboral			
	Reportes a tiempo			
	Resultados individuales y satisfactorios			
	Interés y necesidad de la capacitación			
	Necesario para el desarrollo de su puesto de trabajo			
	Libertad para escoger la capacitación y conferencia deseada			
	Compartir con el resto del grupo lo aprendido en la capacitación			
	Practica de valores Institucionales			
	Practica y promueve el conocimiento adquirido			
Desarrollo de carrera profesionales y maestrías	Esfuerzo, dedicación y firmeza en su trabajo y en su estudio			
	Que la carrera profesional sea acorde y necesaria para la realización de las funciones que desempeña			
	Liderazgo en su trabajo y en la toma de decisiones			
	Iniciativa, responsabilidad y trabajo en equipo			
	Que tanto el empleado como la Institución se beneficien de con el desarrollo del empleado			
	Necesidad de optar por un título más avanzado			
	Reunir a los empleados para que compartan lo aprendido y como .lo están aplicando.			
Apertura y flexibilidad en permisos	Excelente desempeño y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.			
	Que exista una necesidad que justifique el permiso			
	Reponer tiempo de permiso cuando sea necesario			
	Concentrarse y valorar los resultados y no en su presunción			
Días/ horas libres	Excelente desempeño y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.			
	Compromiso e identificación con los valores de			

	la Institución			
	Dedicación, esfuerzo y valor agregado al trabajo			
	Cuando se considere necesario para la salud mental y física del empleado.			
Clases formativas	Después de un mes de laborar en la institución			
	Interés y deseo de superación			
	Responsabilidad y dedicación en su trabajo			
	Identificación con la institución			
INCENTIVOS GRUPALES				
Celebración de cumpleaños	Excelente desempeño			
	Responsabilidad			
	Participación y compromiso de todo el grupo			
	Aporte económico o material del grupo			
	Celebración de cumpleaños mensuales			
	Seleccionar encargados de la celebración en coordinación con departamento de recursos humanos			
Actividades que sean un reto o desafío para el empleado	Liderazgo, independencia en las labores			
	Identificación y conocimiento de las funciones que realiza			
	Al finalizar una actividad que el empleado decida la nueva actividad a realizar			
	Que las personas a través de sus actividades demuestren responsabilidad, iniciativa y autonomía en el desempeño de sus funciones			
	Que la actividad sea de beneficio para el empleado y la institución			
	Que la actividad sea de interés para el empleado.			
Jornadas deportivas culturales y/o artísticas	Trabajar en equipo			
	Cumplimiento de funciones			
	Responsabilidad en las labores diarias			
	Excelente desempeño			
	Posee destrezas y habilidades para el deporte.			
	Deseo de participar en la actividad			
	Planificación de las actividades a realizar			
Creación de grupos de proyección social	Liderazgo y autonomía			
	Responsabilidad y compromiso en sus funciones			
	Sentimiento de identificación y pertenencia a la institución			
	Formación de grupos por afinidad			
	Asignar periodos de tiempo para la planificación de actividades			
	Los grupos deberán decidir las actividades a realizar con apoyo de otros grupos y de la institución			

Plan Scanlon	Responsabilidad y liderazgo			
	Practicidad y creatividad			
	Proactividad y positivismo			
	Identificación y conocimiento sobre las funciones que realiza y el servicio que presta la institución.			
	Seguimiento y evaluación a ideas sugeridas			
Festejos o reuniones por logros alcanzados	Excelente desempeño			
	Haber finalizar un proyecto o actividad especial alcanzada			
	Participación de todo el grupo			
	Mutuo acuerdo entre el personal			
	Celebrar los objetivos organizacionales			
INCENTIVOS INDIVIDUALES				
Felicitaciones verbales justo después de aparecer la conducta deseada dentro del trabajo	Que el empleado manifieste una conducta deseada relacionada a sus funciones para el beneficio del grupo, la institución y él mismo.			
	Que la persona que ejerza autoridad dentro de un grupo de personas (unidad, departamento, sección, etc.) preste atención a las conductas manifestadas por los empleados.			
Palabras de animo y motivación	Serán manifestadas cuando se observe que el empleado lo necesite para el desarrollo de sus funciones.			
Felicitaciones a través de memorando	Por un logro alcanzado o desafío superado por el empleado			
	Que el logro alcanzado resalte la conducta deseada en todo el personal			
	Que el logro alcanzado sea de beneficio para la empresa.			
Autonomía y toma de decisiones dentro del puesto	Cuando realice bien su trabajo, permitir que el empleado escoja su próxima tarea.			
Orientación objetiva en cuanto a la realización del trabajo	Que la persona cuente con todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.			
	Cuando surjan dudas o inquietudes durante la realización de las actividades			
	Cuando surja alguna dificultad o problema en la ejecución de las funciones			
Retroalimentación	Elogiar a las personas de inmediato			
	Decir específicamente qué hicieron bien o casi bien			
	Compartir sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron			
	Alentarlos para que sigan haciendo las cosas bien.			
Redireccionamiento	Describir el error o el problema lo más pronto			

	posible claramente y sin buscar culpables.			
	Mostrar su impacto negativo			
	Si es el caso, asumir la culpa por no haber explicado con claridad la tarea.			
	Revisar la tarea en detalle y cerciorarse de que se entendió muy bien.			
	Expresar la fe y la confianza que le merece la persona.			

Comentario:

Autorizado por:	
Firma:	
Fecha:	
Sello:	

✦ **Nota:** Al cumplir con el máximo de los criterios establecidos con una ponderación **excelente**, el empleado tendrá el derecho de recibir el incentivo establecido en esa categoría.

REGISTRO DE INCENTIVOS ENTREGADO

Nombre del empleado	Tipo de incentivo	Causa de recompensa	Fecha	Firma del Beneficiario

CUADROS OPERATIVOS

INCENTIVOS INSTITUCIONALES

Objetivo: Fomentar el grado de satisfacción, compromiso, identificación y fidelización del empleado hacia la institución, a través del otorgamiento de incentivos que la misma institución presta a todos aquellos empleados que puedan cumplir con los requisitos indicados en este apartado.

Actividad	Objetivo	Técnica metodológica	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Reparto de utilidades	Motivar al empleado a través de bonos económicos que se deriven de las ganancias de proyectos, actividades para lograr compromiso y aumentar el sentido de pertenencia a la institución.	Realización de proyectos-actividades. - En donde el empleado tendrá la oportunidad de participar en dichas actividades que la institución este realizando, este debe participar de forma activa hasta la culminación del proyecto. - Posteriormente el jefe de unidad o proyecto será el encargado de otorgar los bonos o ganancias que hayan resultado del proyecto este debe ser de manera equitativa en los participantes para evitar rivalidades.	Humanos : Jefe o comité responsable de la actividad. Empleados Materiales: Bonos económicos Constancia de recibido.	Gerente o jefe de proyectos.	Lo que demande el proyecto o la actividad	Valoración de resultados. Motivación de los equipos. Mejor empeño por realizar sus actividades.

<p>Capacitaciones y conferencias constantes.</p>	<p>Generar competencias a nivel profesional y personal en los empleados para que esto contribuya a la optimización de sus funciones y a su satisfacción y motivación personal</p>	<p>Conferencias, charlas y talleres. - Para la realización de este tipo de actividades el empleador debe estar muy atento ante las necesidades de sus subalternos de manera que los conocimientos necesarios se puedan otorgar de manera oportuna y se permita solventar ciertas dificultades que el empleado puede estar manifestando al interior de su puesto de trabajo o aquellas dificultades que se estén suscitando a nivel personal o de grupo de manera que la jornadas de capacitación nunca dejen de lado el desarrollo personal y la salud mental del empleado. - Para esto el jefe debe hacer ver a sus empleados cual es el objetivo de que ellos asistan a dicha capacitación y nunca obligarlos para crear con esto una disposición psicológica</p>	<p>Humanos : Organizadores de las capacitaciones Empleados participantes Facilitadores Materiales: Todas las que demande el proceso.</p>	<p>Departamento de recursos humanos.</p>	<p>Lo que acuerde para la ejecución de la implementación de dicha capacitación.</p>	<p>Interés y motivación en el desarrollo de la capacitación. Cambios positivos que se puedan observar luego de haber implementado las jornadas de capacitación.</p>
--	---	---	--	--	---	---

		<p>positiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La o las personas que impartan la temática deben ser expertas en la temática. - Posteriormente el Jefe debe reunir a sus empleados para valorar el aprendizaje y de que manera lo pondrán en práctica, se debe buscar siempre la motivación del empleado y el compromiso con la institución. 				
Desarrollo de carreras profesionales	Motivar a los empleados a través de la culminación de carreras profesionales o la oportunidad de alcanzar diferente postgrados para fomentar seguridad en el propio trabajo mejor, productividad e identificación con la empresa.	<p>Prestación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El empleado debe saber que la Institución tiene esa prestación, pero él puede acceder a ella cuando cumpla con los requisitos necesarios, descritos en el manual. Entonces debe hacer una petición por escrita y de forma verbal en donde justifique la necesidad de terminar su carrera o tomar un postgrado que beneficie al empleado y a la empresa. - La Institución entonces decidirá la forma de cómo 	Humanos : Jefes Empleados	Departamento de recursos humanos y promoción de talentos.	Lo que demande el estudio.	Interés y empeño en el trabajo realizado Muestras de agrado y compromiso con la empresa.

		<p>ayudar, siendo estas el otorgamiento de becas completas o medias becas o también brindando permisos para que el empleado se pueda tomar horas laborales y dedicarlas a sus estudios, el Jefe inmediato debe llevar un seguimiento claro de todo lo que el empleado esta realizando y de su responsabilidad tanto en su trabajo como de sus estudios.</p> <p>- Cuando el empleado culmine su estudio debe presentar un informe detallado de todo lo que logro y alcanzó con ese beneficio y prestar de lleno su servicio a la Institución.</p>				
Apertura y flexibilidad de permisos	Lograr cierto grado de satisfacción que impulse al empleado a esforzarse por lograr los objetivos	<p>Otorgamiento de permisos.</p> <p>- Los empleados siempre tienen ciertas necesidades en su vida personal, por ello en muchas ocasiones solicitan permisos para realizar diferentes actividades ya sea de su persona o de su</p>	Humanos : Jefes Empleados	Jefe superior inmediato	Lo que se le otorgue al empleado.	<p>Muestras de satisfacción</p> <p>Mayor entrega en su trabajo.</p>

	Institucionales y equilibrar su vida personal con la de la laboral.	familia. Entonces deberán presentar una solicitud de permiso escrita en donde especifique y justifique la necesidad de ese permiso. El jefe debe ser comprensivo y buscar por todos los medios la salud física y mental del empleado para que pueda realizar su trabajo de manera satisfactoria y excelente.				
Días y horas libres	Proporcionar al empleado descansos en sus horas laborales para fomentar su salud física y mental y mejorar las relaciones entre empleado y jefe.	Descansos. - Cuando el jefe observe que el empleado se ha esforzado mas de lo debido, se a quedado haciendo horas extras sin ningún interés solo el de realizar bien su trabajo y esta siempre dando un valor agregado a lo que realiza puede premiarlo diciéndole que se tome libre todo el siguiente día, toda una tarde o el tiempo que él considere adecuado para su empleado, expresándole que es un premio por su labor dentro de la organización y	Humanos : Empleados Jefes	Feje superior inmediato.	Duración del tiempo libre que decida el superior	Muestras de satisfacción Mayor entrega en su trabajo.

		que se merece un descanso. - El jefe también lo puede hacer cuando lo considere necesario para la salud de su empleado.				
Clases adicionales	Fomentar y generar conocimientos adicionales que permitan al empleado enriquecerse personal y profesionalmente y por ende llevar consigo un mejor desempeño.	- La institución debe informar a sus empleados cuales son las clases que se están financiando de alguna manera, que puede ir desde un 50% hasta el 100% (ingles, francés, yoga, lectura avanzada, etc.). Con el propósito de motivarlos y reconocer su trabajo, pero cabe mencionar que el empleado asistirá si así lo desea, nunca será bajo presión. - Debe existir un comité o persona encargada de llevar un registro de todos los empleados que se están beneficiando y de los avances que están logrando para llevar una correcta organización.	Humanos : Empleados Jefes Facilitadores	Departamento de recursos humanos	Lo que se estime conveniente	Aplicación de lo aprendido de alguna manera en su trabajo.

INCENTIVOS GRUPALES

Objetivo: Incentivar al recurso humano por medio de actividades diferentes y de su interés para aumentar su satisfacción y desempeño en sus funciones dentro de la institución

Actividad	Objetivo	Técnica Metodológica	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Celebración de cumpleaños	<p>Incentivar al recurso humano por medio de celebración de cumpleaños para aumentar la satisfacción y desempeño.</p> <p>Lograr una integración afectiva y emocional entre el personal para fortalecer lazos de comunicación y aumentar la autoestima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de grupo encargado de celebración por medio de reunión formal y en consenso de todos los participantes y departamento de recursos humanos - Designar día y hora de celebración mensual según las labores y servicios que preste la institución. - Informar a los empleados de la celebración de cumpleaños - Hacer que todos los empleados participen de la celebración 	<p>Humanos: -Recurso humano de la institución</p> <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Papel - Tijeras - Pinturas/ plumones - Pastel - Bebidas - Otros 	Departamento de recursos humanos y grupo en cargo de la celebración mensual de cumpleaños.	- I, 2 o mas horas (dependerá de las labores y tipo de servicio que preste la institución.	Se evaluará participación de todo el grupo en la celebración

<p>Actividades que sean un reto o desafío para el empleado</p>	<p>Motivar al recurso humano para que desarrolle sus habilidades y destrezas a través de actividades innovadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al personal que podrán realizar actividades que siempre hayan deseado y que sean de beneficio para la institución - Se animara al personal para que ponga en practica sus habilidades y destrezas, fomentando el liderazgo e independendencia en las funciones que realiza - El personal tendrá la oportunidad de elaborar o realizar las actividades que le corresponden de una forma diferente y siempre alcanzando el objetivo de la misma. 	<p>Humanos: -Recurso humano de la institución</p> <p>Materiales - Computadora, - Papel - Impresor - Lápiz - Otros que las actividades requieran</p>	<p>Gerencia Jefes inmediatos Personal de la institución</p>	<p>Cuando sea necesario cambiar de actividad o innovar en las funciones diarias</p>	<p>Iniciativa y proactividad en las labores que realizan</p>
<p>Jornadas deportivas y/o culturales</p>	<p>Fomentar la integración grupal a través de momentos de recreación y diversión para promover el trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El departamento de recursos humanos en coordinación con el personal de la institución elegirán democráticamente un comité organizador de las jornadas - El comité organizador en colaboración con el 	<p>Humanos: -Recurso humano de la institución</p> <p>Materiales - Papel - Lapiceros - Plumones - Memorando - Otros que la</p>	<p>Gerencia Jefes inmediatos Personal de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fines de semana - Al final de cada trimestre 	<p>Participación y motivación del personal en la actividades desarrolladas</p>

		<p>departamento de recursos humanos planificara las jornadas y las actividades a desarrollar con apoyo del personal, evaluando el cumplimiento de requisitos par esta actividad.</p> <p>- Se informara al personal el día y hora de las jornadas con anticipación para que todos puedan participar</p>	<p>actividad demande</p>			
<p>Creación de grupo de proyección social</p>	<p>Despertar el espíritu humanitario y el deseo de servicio al usuario en el personal para fomentar la cooperación y trabajo en equipo</p>	<p>- Se formaran grupos por afinidad con el personal</p> <p>- Asignar periodos en los cuales puedan planificar la actividad que van a desarrollar</p> <p>- Las actividades que realicen serán de proyección del personal y de la institución.</p>	<p>Humanos:</p> <p>-Recurso humano de la institución</p> <p>Materiales</p> <p>- Computadora,</p> <p>- Papel</p> <p>- Impresor</p> <p>- Lápiz</p> <p>- Otros que las actividades requieran</p>	<p>Gerencia</p> <p>Jefes inmediatos</p> <p>Personal de la institución</p>	<p>-1 ó 2 horas semanales para la planificación</p> <p>- Desarrollo de la actividad en periodos mensuales</p>	<p>Iniciativa, motivación y autonomía en la realización de las actividades</p>
<p>Plan Scanlon</p>	<p>Fomentar habilidades de liderazgo, confianza y</p>	<p>-El personal ofrecerá ideas y sugerencias eficaces para mejorar la productividad</p>	<p>Humanos:</p> <p>-Recurso humano de la institución</p>	<p>Gerencia</p> <p>Jefes inmediatos</p> <p>Personal de la institución</p>	<p>Cuando surjan nuevas actividades ó proyectos</p>	<p>Proposición, proactividad, iniciativa y conocimiento</p>

	respeto entre empleados y gerentes para formar un personal más competitivo y desarrollado.	- Se dará seguimiento a las sugerencias planteadas y se informara el resultado obtenido Dando el crédito a quien lo merece	Materiales - Computadora, - Papel - Impresor - Lápiz - Otros que las actividades requieran			en lo sugerido o planteado
Festejos o reunión por logros alcanzados	Premiar el desempeño de personal par aumentar su motivación en sus funciones por realizar.	- Al finalizar un proyecto o actividad los participantes en ello tendrán la oportunidad de festejar la culminación - Dicha celebración será de carácter formal y podrá realizarse dentro o fuera de la institución si esta así lo permite - Para el festejo se deberá contar con la aprobación de las instancias pertinentes - Apoyo del departamento de recursos humanizo	Humanos: -Recurso humano de la institución Materiales - Los que la actividad demande	Gerencia Jefes inmediatos Personal de la institución	1 ó 2 horas, cuando se haya finalizado un proyecto o actividad o tiempo después de esto.	Participación y motivación del personal en la actividades desarrolladas

INCENTIVOS INDIVIDUALES

Objetivo: Reconocer el papel al recurso humano de manera individual a través de incentivos verbales para fomentar su satisfacción, motivación y desempeño dentro de su puesto de trabajo.

Actividad	Objetivo	Técnica Metodológica	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Felicitaciones verbales justo después de aparecer la conducta deseada dentro del trabajo	<p>-Reforzar de manera verbal la conducta deseada una vez aparezca para garantizar que se repita de nuevo.</p> <p>-Reconocer el desempeño del personal de manera genuina y sincera para elevar la estima, confianza y seguridad en sí mismo.</p>	<p>- Expresar de manera sincera y genuina una felicitación al empleado cuando se observe una conducta y acción deseada.</p> <p>- La felicitación debe de ser expresada justo después de aparecer la conducta deseada</p> <p>-La felicitación debe de ser directa, objetiva, animándole a mejorar y manteniendo un contacto visual con el empleado.</p>	<p>Humanos:</p> <p>-Jefe inmediato del empleado</p> <p>-Empleado.</p>	Departamento de recursos humanos y/o jefe inmediato del empleado	El tiempo que se considere necesario	<p>-Evaluar los cambios presentados por el empleado justo después de otorgarle el incentivo verbal.</p> <p>-Evaluar el nivel de desempeño posteriormente a la felicitación</p> <p>-Otorgar el incentivo verbal siempre y cuando exista una conducta que merezca ser reconocida para garantizar que se repita de nuevo y</p>
Palabras de ánimo y motivación.	Ayudar al empleado y otorgarle la	- Proporcionar palabras de ánimo y motivación cuando se observe que	Humanos: -Jefe inmediato del empleado	Gerencia, Jefes inmediatos, Departamento de	El tiempo que se considere necesario	reconocida para garantizar que se repita de nuevo y

	confianza y ayuda necesaria para el desarrollo de sus funciones	sea necesitado por el empleado para que desarrolle adecuadamente sus funciones	-Empleado	Recursos Humanos		evitar que el incentivo verbal pierda su valor motivante.
Felicitaciones a través de memorando	Reconocer al empleado de manera oficial y pública para reforzar la conducta deseada y garantizar su pronta aparición	- Al observar una conducta deseada crear un memorando en el que se felicite de manera escrita al empleado, describiendo la acción que merece ser reconocida. -Firmar el memorando y entregarlo al empleado.	Humanos: - Jefe inmediato del empleado -Empleado Materiales - Papel - Lapiceros - Computadora - Impresora - Otros que la actividad demande	Gerencia Jefes inmediatos, Departamento de Recursos Humanos	- El tiempo que se considere necesario	-Evaluar la reacción presentada por el empleado al momento de felicitarlo, ya que hay que percibir si es bien aceptado y cumple con el objetivo con el que fue expresado.
Autonomía y toma de decisiones dentro de puesto	Crear mayor autonomía y responsabilidad en el empleado dentro de su puesto de trabajo para fomentar la toma de decisiones asertivas.	- Motivar al personal a que tomen decisiones cuando se presenta una dificultad para proporcionar soluciones viables a tales problemas. -Proporcionar ayuda cuando el empleado necesite que se le	Humanos: -Recurso humano de la institución. -Empleado	Empleado	El tiempo que se considere necesario	

		oriente par la toma de desiciones.				
Orientación objetiva en cuanto a la realización del trabajo	Orientar y guiar el trabajo de los empleados siempre y cuando sea necesario para fomentar autonomía y seguridad en la realización del mismo.	- Proporcionar la orientación, ayuda y comentarios pertinentes siempre y cuando sean pedidos por el empleado.	Humanos: -Recurso humano de la institución. -Empleado	Gerencia Jefes inmediatos, Departamento de Recursos Humanos	El tiempo que se considere necesario.	
Retroalimentación	Reforzar conductas positivas para elogiar el progreso constante	Expresar de manera sincera y genuina una felicitación al empleado cuando se observe una conducta y acción deseada. - La felicitación debe de ser expresada justo después de aparecer la conducta deseada -La felicitación debe de ser directa, objetiva, animándole a mejorar y manteniendo un contacto visual con el empleado.	Humanos: -Jefe inmediato y/o Departamento de Recurso Humano -Empleado	Gerencia Jefes inmediatos Personal de la institución	El tiempo que se considere necesario	

		-Alentar al empleado a que siga haciendo bien las cosas.				
Redireccionamiento	Canalizar las conductas y energías negativas que presenta el empleado en positivas para fomentar una mejora en el desempeño.	<p>- Describir el error o el problema lo más pronto posible claramente y sin buscar culpables.</p> <p>-Mostrar su impacto negativo. Si es el caso, asumir la culpa por no haber explicado con claridad la tarea.</p> <p>-Revisar la tarea en detalle y cerciorarse de que se entendió muy bien. Expresar la fe y la confianza que le merece la persona.</p>	Humanos: -Jefe inmediato y/o Departamento de Recurso Humano -Empleado	Gerencia Jefes inmediatos Personal de la institución	El tiempo que se considere necesario	

8.0 BIBLIOGRAFIA

- ◆ Agustín, Reyes Ponce (1985) “Administración de Personal”, Editorial Limusa, Mexico, D.F. (Décima Séptima reimpression)
- ◆ Alcántara, José Antonio. *Educación la Autoestima*. CEAC educación. 2° edición. España. 2004.
- ◆ Bonet, José-Vicente. *Sé amigo de ti mismo. Manual de autoestima*. Sal Terrae. 2° edición. Cantabria. 1997.
- ◆ Blanchard Ken, 2002 ¡Bien Hecho! cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento.
- ◆ Grupo editorial Norma. 2° edición, Bogotá, Colombia
- ◆ Chiavenato Idalberto. 2006 Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 5° edición. México DF.
- ◆ Frank J. Landy Jeffrey M. Conte. (1994). “Psicología Industrial” editorial Mc. Graw Hill.
- ◆ Grupo Oceano, “Autodominio”
- ◆ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Rober Konopaske. 2006 Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Editorial Mc Graw Hill 12° edición. México DF.
- ◆ Jerry L. McADAMS (1998), “Premiar el Desempeño”, editorial Diaz De Santos.
- ◆ Landy Frank; Conte Jeffrey. 2005 Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. 2° edición. México D.F
- ◆ Milton Blum y Naylor (1985), “Psicología Industrial”, Editorial Trillas, México D.F (5ta. Edición)

- ◆ William Werther, y otros (1997) “Administración de personal y Recursos Humanos”
Editorial Mc. Graw Hill México D.F. (4ta. Edición)

DIRECCIONES EN INTERNET

- ◆ <http://www.monografias.com/baxuz>
- ◆ <http://www.monografias.com.desempenolaboral.html>.
- ◆ <http://www.monografias.comunicaciones.html>
- ◆ www.gestiopolis.com
- ◆ www.aiteco.com
- ◆ www.sht.com.ar
- ◆ www.mailxmail.com
- ◆ www.monografias.com
- ◆ www.wikipedia.com

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Contenido	Pág.
Anexo 1: Guía de observación.....	153
Anexo 2: Cuestionario para empleados.....	155
Anexo 3: Cuestionario para jefes.....	159
Anexo 4: Entrevista par empleados.....	162
Anexo 5: Entrevista para jefes.....	164
Anexo 6: Vaciado de entrevistas	166

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



GUIA DE OBSERVACION

Objetivo: Conocer los efectos psicológicos que producen los incentivos otorgados a los empleados para diseñar una propuesta que ayude a implementar un sistema de incentivos efectivos para cada empresa.

Indicaciones: Subraye la respuesta que para cada ítems considere conveniente

1. Trato que proporciona el jefe al empleado:
a) Indiferente b) Accesible c) Motivador
d) Poco accesible e) Orientador f) Descalificador.

2. Lenguaje con que se dirige el jefe al empleado
a) Obsceno c) Motivador e) Negativo
b) Denigrante d) Positivo f) Pesimista

3. Reacciones de los empleados ante el trato recibido:
a) Molesto b) Interesado c) Insatisfacción
d) Satisfecho e) Desinteresado f) Motivado

4. Retroalimentación cuando el empleado lo necesita:
a) A veces b) Nunca c) Siempre.

5. Se busca siempre el bienestar del empleado:
a) A veces b) Nunca c) Siempre.

- 6.** Manifestaciones positivas por actividades bien realizadas:
a) A veces b) Nunca c) Siempre.
- 7.** Manifestaciones negativas por actividades mal realizadas:
a) A veces b) Nunca c) Siempre.
- 8.** Motivación del personal:
a) Sí b) No c) A veces
- 9.** Forma de motivar a los empleados:
a) Mensajes positivos b) Retroalimentación c) Reconocimientos
- 10.** Respuestas de los empleados antes las diversas formas de motivación:
a) Satisfacción
b) Interés en el empleado
c) Mejores relaciones interpersonales
d) Crecimiento personal y profesional.
- 11.** Ambiente laboral:
a) Agradable
b) Desagradable
c) Hostil
d) Comunicativo
d) Individualismo
e) Otro: _____

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



CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Objetivo: Conocer los efectos psicológicos que producen los incentivos otorgados a los empleados para diseñar una propuesta que ayude a implementar un sistema de incentivos efectivos para cada empresa.

Indicación: Subraye la respuesta que para cada ítems considere conveniente.

I. **ÁMBIENTE LABORAL**

1) ¿Actualmente cómo calificaría usted su puesto de trabajo?

- a) Agradable
- b) Desagradable
- c) Indiferente

2) ¿En su trabajo recibe algún tipo de incentivo?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

3) ¿Qué tipo de incentivo recibe?

- a) Verbal
- b) Material
- c) Económico

4) ¿Su jefe inmediato observa mas fallas en su trabajo que logros?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

5) ¿Cómo le hace saber que ha cometido un error?

- a) De manera directa, objetiva y animándoles a mejorar
- b) De forma escrita y específica

- c) De forma rápida y sin explicaciones claras.
- d) Con sanciones y sin explicaciones
- e) Otro: _____

II. ÁREA EMOCIONAL

6) ¿Como se siente cuando recibe un incentivo?

- a) Motivado y satisfecho
- b) Comprometido con la institución
- c) Seguro de si mismo y de su trabajo
- d) Indiferente
- e) Otro: _____

7) ¿Cómo reacciona usted ante las llamadas de atención de su jefe inmediato?

- a) Molesto e indiferente
- b) Comprometido a mejorar
- c) Motivado a desempeñarse mejor
- d) Otros: _____

8) ¿Cómo le gustaría a usted que le corrigiesen sus fallas?

- a) De forma orientadora
- b) Brindándole alternativas
- c) De forma positiva, sin dañar su integridad

9) ¿Cómo le gustaría que le incentivaran su buen desempeño dentro de la organización?

- a) De forma verbal y motivadora.
- b) Por medio de memorando y tarjeta de felicitación
- c) Otros: _____

10) ¿Cada cuanto tiempo considera prudencial que se le incentive el adecuado desempeño laboral?

- a) 3 meses b) 6 meses c) Cuando se considere necesario

III. ÁREA SOCIAL

11) ¿Cómo considera que es la relación con su jefe inmediato?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular

12) ¿Cómo considera que es la relación con sus compañeros?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular

13) ¿Considera que al incentivarle en su trabajo mejorara la relación con su jefe inmediato y compañeros?

- a) Si
 - b) No
- ¿Por que?

IV. ÁREA FAMILIAR

14) ¿Considera que el ambiente laboral influye en su relación familiar?

- a) Si
 - b) No
- ¿Por que?

15) ¿Cuándo se siente satisfecho dentro de su trabajo lo manifiesta dentro de su grupo familiar?

- a) Si
- b) No

¿Por que?

16) ¿Su grupo familiar le apoya cuando se presentan logros y situaciones difíciles en su trabajo?

a) Si

b) No

¿Dé qué manera?

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



CUESTIONARIO PARA JEFES

Objetivo: Conocer los efectos psicológicos que producen los incentivos otorgados a los empleados para diseñar una propuesta que ayude a implementar un sistema de incentivos efectivos para cada empresa.

Indicación: Subraye la respuesta que para cada ítems considere conveniente.

1. ¿Cómo calificaría usted su puesto de trabajo?
 - a) Agradable
 - b) Normal
 - c) Desagradable

2. ¿Le es fácil observar los logros que los empleados bajo su cargo realizan?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) A veces

3. ¿Da usted algún tipo de incentivo a los empleados que están a su cargo?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) A veces

4. ¿Cuándo otorga estos incentivos?
 - a) Cuando obtiene buenos resultados
 - b) Cuando observa dedicación y motivación
 - c) Cuando considera necesario

5. ¿Qué tipos de incentivos otorga la institución a su personal?
 - a) Felicitaciones verbales
 - b) Otorga diplomas

- c) Promoción de talentos
 - d) Reconocimientos materiales
 - e) Reconoce por medio de bonos económicos
 - f) Otros: _____
- 6.** ¿Cómo reaccionan los empleados ante esos incentivos?
- a) Satisfecho
 - b) Motivado
 - c) Comprometido por realizar mejor sus funciones
 - d) Con deseo de superación personal y profesional
 - e) Indiferente
 - f) Incómodo por el incentivo
- Otro: _____
- 7.** ¿Qué cambios observa en sus empleados al otorgar los incentivos?
- a) Mejora en el desempeño
 - b) Mayor compromiso en sus funciones
 - c) Motivación
 - d) Indiferencia
 - e) Seguridad en el trabajo que realiza
 - f) Incómodo por el incentivo otorgado
- Otro: _____
- 8.** ¿Le es fácil observar una falta o error en sus empleados?
- a) Sí
 - b) No
 - c) A veces
- 9.** ¿Cómo les hace saber a sus empleados que han cometido un error?
- a) De manera directa, objetiva y animándoles a mejorar
 - b) De forma escrita y específica
 - c) De forma rápida y sin explicaciones claras.
 - d) Con sanciones y sin explicación
 - e) Otro: _____
- 10.** ¿Cómo se muestran ellos ante las llamadas de atención?
- a) Molestos

- b) Indiferentes
- c) Agradecidos
- d) Dispuestos a mejorar
- e) Otro: _____

11. ¿Observa cambios después de hacer notar a sus empleados sus errores?

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

12. ¿Cuáles son esos cambios que observa?

- a) Disposición a mejorar
- b) Iniciativa en el trabajo
- c) Confianza en si mismo
- d) Otro: _____

13. ¿Cómo observa la autoestima en sus empleados entro del ambiente laboral?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

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



ENTREVISTA PARA EMPLEADOS

Objetivo: Conocer los efectos psicológicos que producen los incentivos otorgados a los empleados para diseñar una propuesta que ayude a implementar un sistema de incentivos efectivos para cada empresa.

Indicaciones: A continuación se presentan varias preguntas referidas a los incentivos que recibe en su puesto de trabajo, le sugerimos conteste con veracidad.

1. ¿Esta satisfecho actualmente con su trabajo? Si___ No ___
 ¿Porque?

2. ¿Se siente identificado con los valores de la institución en la cual trabaja? ¿Por qué?

3. ¿Cómo ha favorecido su trabajo en su crecimiento personal y profesional?

4. ¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza? ¿Cuáles?

5. ¿Quién le reconoce sus esfuerzos y progresos en su trabajo?

6. ¿Cuál sería la mejor manera de incentivar su trabajo?

7. ¿Cómo se siente usted cuando le resaltan en forma negativa algún error en su trabajo?

8. ¿Cómo se siente usted cuando le reconocen los logros que realiza en su puesto de trabajo?

9. ¿Cuáles serían los efectos laborales y emocionales de incentivarle en su trabajo?

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



ENTREVISTA PARA JEFES

Objetivo: Conocer los efectos psicológicos que producen los incentivos otorgados a los empleados para diseñar una propuesta que ayude a implementar un sistema de incentivos efectivos para cada empresa.

Indicaciones: Contestar las siguientes interrogantes basado en la labor que desempeña actualmente

1. ¿De qué manera usted incentiva el desempeño al personal?

2. ¿Cuándo incentiva al personal con el cual trabaja?

3. ¿La institución cuenta con un programa o actividades que incentiven a los empleados?

4. ¿Con que fin implementan ese programa o actividades?

5. ¿Cuáles son los resultados que obtienen?

6. ¿Cómo reacciona el empleado ante los incentivos que le otorga la institución?

7. ¿Qué acciones realiza cuando observa que un empleado ha efectuado algo fuera de lo requerido o ha cometido un error?

8. ¿Qué acciones realiza cuando observa que un empleado se ha esforzado por efectuar bien su trabajo?

9. ¿Considera que al manifestarle al empleado que esta realizando bien su trabajo mejoraría su desempeño? ¿Por qué?

10. ¿Considera que traerá beneficios a la Institución y al empleado el otorgamiento de incentivos?

DATOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA A EMPLEADOS DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMIN BLOOM
El cuadro muestra las respuestas brindadas en la entrevista para empleados

Nº Pregunta Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Si, porque lo conozco bien, me gusta porque le ayudo al usuario	Si, porque siento que pertenezco	Si, se realizar el trabajo de diferentes áreas.	A veces aumentos	Jefe inmediato por medio de evaluación mensual.	Que reconozcan lo que uno hace.	Se siente mal, dan ganas de llorar	Bien, feliz mas comprometida con la institución	Aprender mas, tratar de dar lo mejor de si,
2	Si, porque conozco el trabajo que realizo	Si, porque me siento parte de la institución	Me preparo como madre, ayudar a otros, ser accesible	Si, las evaluaciones mensuales son excelentes, el reconocimiento del usuario	Jefe inmediato	Que vean lo que uno hace y no presionen porque estresa	-----	Estimulada, motivada, bien conmigo misma	Mejorar el trabajo, mas contenta
3	Si, me gusta, porque trabajando aquí hago el bien a otros	Si, porque hay trabajo en equipo todos colaboramos	No, a favorecido porque no hubo oportunidad de cambios de puestos, aquí impiden el crecimiento	Si, cuando evalúan siempre es excelente	Jefe inmediato, otros jefes	Dando oportunidad de ascender, que vena la capacidad de cada quien	-----	Bien porque me gusta que reconozcan el trabajo que realizo	Trabajaría mejor me sentiría mas contenta
4	Si, me gusta el trabajo	Si, porque me gusta dar atención de calidad, practico el respeto al usuario y al material	Me a ayuda a sensibilizarme a ser empática, además la experiencia a desarrollado mas conocimiento	Si, felicitaciones con cariño, el sueldo.	Jefe inmediato, compañeros	Trabajo por que me gusta no por el incentivo	Me sentí mal, pero lo tome como una critica constructiva para superarlo	Doy gracias a dios y trato de ser mejor, superarme	Trabajar con mas ganas, motivarme yo misma, me sentiría contenta
5	Si, llena mis	Si, trato de	Adquirir	Solo de los	Nadie, solo la	Comprensión,	Aceptarlo si	satisfacción	Comprometida,

	expectativas, me siento feliz de ayudar	lograr todos los objetivos, sobre todo la ayuda al usuario	experiencia, conocer patologías, y personalmente a cuidar más de la familia	usuarios a veces	satisfacción de los niños que se curan	horas de descanso, cambios de áreas	es error mío, me siento mal, desmotivada	alegría, dedicación en el trabajo	agrado en colaborar, motivada a hacer mejor el trabajo.
6	Si, me gusta lo que hago, me siento bien conmigo mismo	Si, porque se da atención al paciente, se busca dar lo mejor	Adquirir los conocimientos necesarios, desarrollarme como una buena profesional y para suplir necesidades del hogar	Si, verbal, felicitaciones o frases positivas	Jefe inmediato	Otorgar permisos necesarios, valorar horas extras, comprensión	Aceptar el error, pero si no poner las cosas en claro, se siente desmotivado	Satisfecho del trabajo, motivado a ser mejor	Dar más, hacer las cosas con entusiasmo
7	Si, me gusta, me siento satisfecho	Si, me gusta servirle a la gente	Me ayudado a socializar conocer más personas de diferentes categorías,	No muchos, felicitaciones verbales o agradecimientos	Nadie	Que digan lo bueno y malo de uno y como mejorar, que sean más sensibles	Se siente mal uno si es de forma negativa pero si es de forma positiva no me enoja	Satisfecho, bien	Mejoraría la comunicación y confianza con jefe inmediato
8	Si me gusta y solvento mis necesidades	Si, por que con mi trabajo contribuyo a que estos valores se hagan realidad	Personalmente me ha sensibilizado con el dolor humano y profesional me ha permitido poder capacitarme	Si, elogios, accesibilidad cuando se solicita permisos, el sueldo	Jefe inmediato y algunos compañeros	Haciendo sentir bien	En primer lugar mail y luego ver si es aceptable	Es gratificante y motiva a continuar	Dar lo mejor de si, esforzarse más
9	Si, porque se sirve y ayuda a los demás	Si, porque se practica la ayuda	Personalmente a conocer más personas	Si, felicitaciones	Jefe inmediato y compañeros del área	Equilibrar el trabajo a todos por igual	Decepciona, baja la moral, triste	Bien motiva a seguir adelante	Esforzarse más, mayor organización
10	Si porque me gusta la	Si en lo que es necesario	Con capacitaciones y	No	Nadie	Reconociendo el trabajo y	Mal, desmotivado,	Feliz por que ven lo bueno	Mejoraría la calidad de

	profesión y trabajar con niños		reforzando conocimientos			esfuerzo que se hace, aumento de salario	triste		trabajo, calidad de atención
11	Si, me gusta la carrera	Si, por que estoy capacitada para desempeñarme en mi trabajo	Profesionalmente porque a contribuido con mis estudios y personal a relacionarme con las personas	Solo felicitaciones verbales	Jefe inmediato	Valoraran el trabajo y las funciones que se realizan	Culpable y tratar de mejorar	Se siente bien uno	Siempre se trata de dar el cien por ciento en el trabajo
12	Si, por la oportunidad de brindar atención y trabajar en lo que estudie	Si por agrada el trabajo con niños	Escalando y superarme profesionalmente, personal mente por la socialización y el conocimiento	No	Nadie	Apoyo del jefe y mas ayuda, trabajo en equipo	Mal, triste	Bien	Mejor ambiente, mejor atención al usuario
13	Si	Depende del área en que se trabaje	Cosas que se aprenden de los demás	Si felicitaciones	Jefe inmediato y compañeros	Que reconozcan lo que hace bien	Cuando es necesario acepto, me siento mal pero aprendo	Alegre, se queda bien con los demás	Mejorar mas en el trabajo, sobresalir.
14	No, porque me cambiaron de área y no era lo que quería	No	A permitido desarrollar autodominio, mas conocimiento	No	Nadie	Verbal seria la mejor forma	Frustrada en el trabajo pero hay que seguir adelante	Satisfecha de ver que ha logrado el objetivo personal	Mas conocimiento, mejorar la atención al usuario
15	Si, el trabajo es de servicio y se puede ayudar a las personas	Si	Personalmente en aprender a valorar la familia en enfermedades, ser empática, profesionalmente a tomar decisiones,	Si, en evaluaciones de los jefes, agradecimiento del usuario	Jefe inmediato y otros jefes	Con capacitaciones de crecimiento personal	Mal con la personal que lo dijo	Contenta, satisfecha con la labor que realiza	Dispuesta a mejorar, contenta, mayor motivación

			ayudar						
16	Me gusta el trabajo es lo que estudie	Si porque es ayudar a las personas	Mas conocimiento y mas experiencia	Si, económicos cada año y felicitaciones	Jefe inmediato	Con instrumentos para facilitar el trabajo con el equipo necesario	Mal con la persona en la forma en que lo hace	Bien mas comprometida a seguir trabajando bien	Con mas ánimos de trabajar a realizar bien las funciones, motivada
17	Si, por la libertad de desempeñarme, actuar y decidir a corto plazo	Si, saber de que se trata el trabajo y hacerlo bien, tratar bien al usuario, mas humanamente y conciente	Personalmente porque se sigue estudiando, se prepara mejor y personal no	Si, felicitaciones verbales	Jefe inmediato	Aumento salarial	Depende como se expresen compromiso a mejorar	Incomoda porque no estoy acostumbrada a recibir felicitaciones , pero muy adentro bien	Prepararse mejor, seguir estudiando
18	Si, porque es un lugar donde me siento útil y me gusta lo que hago	Si porque se trata de ayudar y dar lo mejor a los niños con los que se trabaja	En lo personal porque me siento útil con lo que he aprendido y a la vez puedo enseñar a los demás	A veces, reconocimiento verbal	Jefe inmediato	Días libres cuando se necesiten, felicitaciones verbales	Deprimida y no escucho los motivos	Feliz	Poner mas esmero en el trabajo
19	Si, porque me gusta lo que hago	Si, por que siento que pertenezco aquí	Personal porque me ha ayudado a ser mas suelta y profesionalmente por las capacitaciones y conocimientos adquiridos	Si, diplomas de capacitación, felicitaciones de vez en cuando	La institución y la jefatura	Que me tomen en cuenta, mas comunicación	Depende de la forma se puede sentir mal	Bien, contenta	Ser mas eficaz en el trabajo, satisfacción personal
20	Si, por lo que hago	Si porque practicamos la ayuda y el respeto	Personalmente a ser empática y profesional por los conocimientos nuevos	No	Nadie	Que le digan a uno lo que hace bien	Mal, desmotivada	Contenta, con deseos de superación	Mayor compromiso, calidad de desempeño y satisfecha

DATOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA A JEFES DEL HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMIN BLOOM

El cuadro muestra las respuestas brindadas en la entrevista para jefes

N° pregunta Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Verbal y escrita en la evaluación mensual	Al observar que actúa con honestidad, cumpliendo las normas, cuando cumplen las metas y hay buena atención al público	A nivel general no, se trata de incentivar al personal en cada unidad	En la unidad: aumentar la autoestima, fomentar buen clima laboral y fomentar la autoconfianza en el personal	Trabajo en equipo, menos quejas de mal atención al público	Si	Motivado a desempeñarse mejor en el trabajo	Se le llama la atención en privado, se el educa para no repetir ese error y se trata de corregir en el momento para que el usuario no salga afectado	Felicitando y si hay oportunidad de mejorarlo de estatus se gestiona ante los mandos superiores	Si, porque se siente orgulloso de si mismo, de que se reconozca su esfuerzo, sirven de ejemplo par sus demás compañeros
2	En reuniones matutinas felicitar públicamente, diplomas al empleado del mes, felicitación escrita por e buen desempeño	Cuando se ve una acción que lo amerite	No			-	Cuando se le otorga de parte de la unidad: contentos, hacen mejor el trabajo	Llamar aparte, solventar las fallas, orientar y si es grave se hace un reporte escrito	Abrazos, se les dice bien hecho	Si mejora, se ve un interés en el personal
3	Colaborando, uniendo al grupo que haya trabajo en equipo	En las reuniones mensuales felicitar por el buen	No				En la unidad contentos y agradecidos	La entrevista verbal y recomendaciones, si es grave se hace por escrito	Más confianza par delegar mas funciones complicadas, dejar como	Si, porque es lo que esperan que haya incentivo

		desempeño							responsables.	mas que todo emocional.
4	Tratar de colaborar, celebrar cumpleaños, paseos, comidas en equipo, reuniones amenas, motivarles	Cuando recibo turnos, cuando se ha hecho algo bien	Permisos personales, vacaciones anuales, los que la ley establece nada más.					Hacerles ver el error, corregir por medio de las normas establecidas, evaluación por medio de ellas, explicar los procedimientos, orientar a que se documenten	Felicitar por el buen trabajo	Si, realizaran mejor el trabajo, acciones positivas
5	Ayudándoles, motivándoles, orientando un trabajo en equipo	Cuando se observa que se ha realizado bien algo	Los que la ley establece, nada mas		Que el personal hace uso de esas prestaciones	-		Lo llamo y le pregunto sobre el error y conjuntamente buscamos soluciones para dicho error	Felicitarle públicamente e incentivarle a que siga desempeñando se de esa forma	Si, porque habría mas seguridad en si mismo y en trabajo que realiza

DATOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A EMPLEADOS DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR)

El cuadro muestra las respuestas brindadas en la entrevista para empleados

S \ ¿?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	No, por el trato y salario.	Sí, por la atención al cliente.	Profesionalmente, personalmente.	Clínica empresarial Seguro médico	Jefe inmediato.	Aumento de salario	Molesto	Pocas veces.	Trabajar con más ánimo.
2	Sí, por la experiencia	Sí por que se cumple	Experiencia adquirida y económicamente.	Bono anual	Jefe inmediato.	Mejor trato y aumento salarial.	Motivado	No le resaltan sus logros.	Mejorar el desempeño
3	Sí, por las buenas relaciones y salario aceptable.	Sí, por el servicio al cliente.	Sí, por las capacitaciones en áreas técnicas y de autosuperación	Solo de la institución de forma verbal.	Director general	Aumento de salario y palabras motivadores del jefe inmediato.	Molesto	No le reconoce sus logros	Iniciativa mejorar el desempeño y motivación.
4	Sí, poner en práctica los conocimientos adquiridos	Sí, por la importancia del recurso humano	En las relaciones públicas y liderazgo	Bonificación anual, verbalmente, seguro médico hospitalario	Jefe inmediato.	Reuniones donde se publiquen los logros alcanzados y aumento salarial.	Mejorar en lo que se pueda	Satisfecho y motivado a realizar mejor las cosas.	Mayor compromiso, mejorar el desempeño, seguridad en sí mismo y en su trabajo y motivado.
5	Sí porque cada vez aprende cosas nuevas	Sí, porque todos tenemos los mismos objetivos	Sí, para el crecimiento profesional y personal.	Sí económico	Jefe inmediato.	Mejor trato de la jefatura y menos control.	Mal	Motivado, dar lo máximo cada día	Menos estrés, tranquilidad, mejorar el trabajo.

6	Sí económicamente satisfecho	Sí por el servicio prestado	Sí, por la experiencia, aprendizaje y madurez profesional	sí, económicos, capacitaciones, clínica y seguro médico hospitalario	Jefe inmediato. Gerente	Remuneración equitativa, estabilidad.	Mal	Estimulado para seguir haciendo mejor las cosas	Identificado con la institución, realizar mejor el trabajo.
7	No, porque no es su área.	Sí por el servicio interno.	Sí por el conocimiento y experiencia	Bonos económicos	Jefe inmediato.	Cambio de área y aumento de salario	Comprometido a mejorar la falta.	Motivado y satisfecho	compromiso o eficaz, alegría, satisfacción
8	Sí, porque es variable	Sí por que le agrada lo que práctica	Sí profesionalmente mejorar conocimientos.	Bonos económicos	Jefe inmediato.	Incentivo verbal y monetario	Frustración	Motivado a realizar mejor el trabajo	Esforzarse, eficiencia y motivación.
9	Sí porque por el momento cumple con sus expectativas.	Sí por el cumplimiento para dar seguridad a las personas	A crecer como persona ser responsable y mayores conocimientos	Palabras de aliento, agradecimiento, económico.	Jefe inmediato. Y compañeros	Plan de carreras y promociones	Insatisfecho	Motivado y satisfecho	Cumplir al 100% todo lo solicitado, motivado y seguro.
10	Sí, porque le gusta y le permite sostenerse económicamente	Sí por el servicio prestado	Conocimientos mayores	Bonificaciones,	Jefe inmediato.	Mayores prestaciones económicas	No le hacen ver sus errores	Bien, motivado	Mayor empeño y compromiso con la empresa,
11	Sí porque lo que realiza es ayudar a los demás.	Sí por las prestaciones,	Mejores relaciones con los demás y colaboración mutua.	Palabras de aliento y colaboración	Jefe inmediato.	Mayores prestaciones y felicitaciones	Insatisfecho	Motivado	Compromiso alegría y dedicación al trabajo.
12	No, las actividades no son satisfactorias	Sí, por el aporte a la institución	Conocimientos necesarios para el desempeño del	Seguro medico, clínica, felicitaciones	Jefe inmediato.	Reasignamiento de tareas de acuerdo a los talentos de cada	No le hacen ver sus errores	Motivado y con deseos de	Compromiso, trabajo especializado y eficaz.

			trabajo			uno.		seguirse esforzándose.	
13	Sí por que tiene un trabajo	Sí porque el trabajo se refleja en toda la institución.	Adquirir conocimientos de organismos institucionales, financieros a nivel interno.	No	Jefe inmediato.	Promociones e incentivos económicos.	Molesto, tratar de mejorar.	Satisfecho y motivado o a seguir aportando a la institución.	Fidelidad a la institución, compromiso con la institución y satisfacción personal.
14	Sí, es muy interesante	Sí el ambiente es agradable	No contesta	Prestaciones, seguro médico, bonos económicos.	Nadie	Felicitaciones verbales, trato agradable	Aceptación y desanimado.	Motivado o a seguir siendo eficiente	Compromiso, iniciativa, motivación y autorrealizado.
15	Sí, por las prestaciones	Sí, por el compromiso de la seguridad jurídica	Experiencia, conocimiento y estabilidad económica.	Bonificación anual y verbal	Jefe inmediato.	Verbal, felicitaciones públicas y económicas.	Mal no valoran el esfuerzo que se hace	Motivado y satisfecho.	Compromiso con la institución, logro de objetivos con calidad
16	Sí, es un trabajo en donde se aprende	Sí la labor que se hace es muy significativa	Relacionarse con personas, aumentar conocimientos	Bonos salariales	Jefe inmediato. Clientes	económicamente felicitaciones por logros	Tratar de arreglarlo	Satisfecho, motivado	Comprometido y relajado.
17	Sí, porque es agradable lo que hace	Sí, porque se le da confianza a la propiedad.	Económicamente, nuevos conocimientos	Verbal y bonos económicos	Jefe inmediato.	Económicamente, buen trato, capacitaciones	Aceptar el error	Motivado o a realizar mejor las cosas	Mejorar la calidad de trabajo, compromiso con la institución y motivado.

18	No, porque la formación es otra	Sí porque tiene buena imagen y fomentan el trabajo en equipo.	Mucha experiencia de conocimiento y económico	Bonos anuales, seguro medico	Jefe inmediato.	Reubicación de puesto según talento	No, ninguna experiencia	Satisfacción y motivación	Mejorar autoestima, satisfacción y compromiso por hacer mejor las cosas
19	Un poco generoso	Sí por el tiempo laboral	No mucho	No solo salario bonos por evaluación y no son objetivos	Jefe inmediato.	Aumento de salario, felicitaciones verbales y formas de motivar	Decepcionado	Satisfacción personal	Desempeño mejor, compromiso, emocionalmente mejor
20	Sí, por las prestaciones	Sí por el servicio prestado	Sí, experiencia y nuevos conocimientos	Sí pero no hay incremento Salarial	Jefe inmediato.	Incremento de sueldo, equidad de sueldo y felicitaciones	No nunca le hacen ver sus errores	Satisfecho	Feliz por el salario justo y realizar el trabajo con mayor compromiso.

DATOS ESPECIFICOS DE LAS ENTREVISTAS A JEFES DEL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR)

Cuadro que muestra las respuestas brindadas a las preguntas de dicha entrevista.

S \ ¿?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Con mucho apoyo, colaboración y palabras de aliento.	Cuando ve logros y cuando lo necesitan.	Sí, bonificación anual aguinaldo superior, seguro medico hospitalario. Guardería para los hijos pequeños.	Con el propósito de ayudar al empleado en sus necesidades y se sienta motivado e su trabajo.	Al principio la gente se siente contenta pero después siempre hay algo que quiere que se le mejore.	Satisfecho	Con llamadas de atención claras y directas	Lo alienta y apoya en todo para que siga actuando de la mejor manera.	Sí, porque puede tratar de hacer mejor las cosas se sentirá motivado y satisfecho.	Sí, porque la institución puede aumentar sus estándares de calidad y tener un ambiente de trabajo agradable.
2	Con palabras de ánimo y siendo comprensivo.	Siempre que el empleado se lo merezca	Sí Bonificación anual aguinaldo superior, seguro medico hospitalario. Guardería para los hijos pequeños.	Para que el empleado se sienta satisfecho y motivado en su labor que realiza dentro de la institución.	Mejoras en el desempeño o laboral	Contenta y satisfecha pero siempre hay cosas que se necesitan mejora	Decir claramente lo que hicieron mal para que lo puedan mejorar	Lo felicito y le apoyo en todo lo que pueda	Sí, porque el se sentirá con mas deseos de seguir realizando su trabajo con mayor eficacia	Sí, porque se incrementan herramientas nuevas, y el clima laboral se va mejorando poco a poco.
3	Con orientaciones claras y apoyo en todo lo	Cuando el empleado se ha esforzado más de lo	Bonificación anual aguinaldo superior, seguro	Para ayudar al empleado en sus necesidades y se sienta	Mejorar el desempeño y la satisfacción del	Agradecidos y con deseos de trabajar	Los reúne y les dice lo que han realizado	Se lo hago notar y le brindo todo el apoyo necesario	Sí, porque el empleado se siente más motivado, hay menos quejas y existen buenas	Sí, porque el empleado siente que su trabajo es importante, tiene mayor iniciativa,

	necesario	requerido.	medico hospitalario. Guardería para los hijos pequeños.	contento.	empleado		mal para encontrar una solución, sino también se le reúne con la gerencia.		relaciones interpersonales.	compromiso y realiza su trabajo de manera eficiente.
4	Dando el apoyo necesario	Cuando el empleado realiza su trabajo de forma eficiente	Bonificación anual aguinaldo superior, seguro medico hospitalario. Guardería para los hijos pequeños.	Para crear un ambiente de trabajo agradable y propiciar el crecimiento del empleado	Mejorar el desempeño y satisfacción	Motivados y dispuestos en su trabajo	Diciéndole en el momento, dando recomendaciones, con reuniones e informando, dando orientaciones.	Felicitaciones, agradecimientos y motivarlos	Sí ya que se esforzará por realizar bien su trabajo y sentirá que es de mucho valor dando con ello seguridad	Sí la institución tendrá altos estándares de calidad y empleados satisfechos y motivados.
5	Con mucha comprensión y felicitaciones	cuando observa esmero en el trabajo que realiza	Bonificación anual aguinaldo superior, seguro medico hospitalario. Guardería para los hijos pequeños.	Para que el empleado se sienta satisfecho y motivado	Mejorar el desempeño	Contentos y agradecidos	Con llamadas de atención de lo que hicieron mal. Dando orientaciones	Se lo expresa y lo motiva para que siga realizando bien su trabajo.	Sí, porque puede tratar de hacer mejor las cosas se sentirá motivado y satisfecho.	Sí la institución puede crecer y realizar sus funciones de manera agradable y con mucha eficiencia y eficacia.

DATOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A EMPLEADOS DE INVERSIONES BOLÍVAR
El cuadro muestra las respuestas brindadas en la entrevista para empleados

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sujetos	¿Está satisfecho actualmente con su trabajo?	¿Se siente identificado con los valores de la institución?	¿Cómo ha favorecido su trabajo en su crecimiento personal y profesional?	¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza?	¿Quién le reconoce sus esfuerzos y progresos en su trabajo?	¿Cuál sería la mejor manera de incentivar su trabajo?	¿Cómo se siente usted cuando le resaltan en forma negativa algún error?	¿Cómo se siente cuando le reconocen sus logros?	¿Cuáles serían los efectos laborales y emocionales de incentivarle en su trabajo?
1	Sí, porque existe mucha ayuda y superación personal, es muy satisfactorio para mí.	Sí, siempre le informan a uno y lo hacen partícipes, siempre nos mantienen informados.	Me ha ayudado a nivel profesional a cambiar de puesto	Felicitaciones verbales y bonos no siempre nos dan.	Gerencia General, arquitectas y proveedores	Con más bonos económicos.	Se siente mal cuando le hacen ver sus errores y trata de mejorar en lo que pueda.	Felicidad. Porque me hacen ver lo que estoy haciendo bien.	Tengo la obligación de mejorar siempre, aún sin incentivos.
2	Sí. Porque me gusta lo que hago.	Sí, porque por el trabajo que realizo la empresa pone su confianza en mi y en cambio realizó lo mismo.	Sí, ha aprendido nuevas cosas, le dan a uno la oportunidad de aprender.	Felicitaciones y bonos económicos.	Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos	En una mejor comunicación y en las relaciones laborales, que haya mayor involucramiento dentro de los proyectos	Se siente bien porque es algo que puede mejorar y va a beneficiar a él y a la empresa.	Tratar de ser mejor y más exitoso.	Trabajaría con más ganas y saliera a tiempo con el trabajo de la empresa.
3	Sí, porque me siento bien en	Sí, porque me involucro más	No lo ha favorecido.	Sí, bonos económicos	La empresa, con bonos	Por el momento me encuentro	Eso no es problema para	Se siente bien y	Sí puedo mejorar,

	mi trabajo.	de cerca en los proyectos			económicos, en el área técnica	bien en mi trabajo	mí, lo corrijo y trato que no vuelva a pasar	satisfecho de sí mismo	aunque va a depender de lo que vaya a hacer porque lo que hago lo hago bien por el momento.
4	Sí, porque me gusta hacer lo que hago, aprendo mucho y hay oportunidad de desarrollo.	Sí, en la responsabilidad y en el respeto hacía la labor y a los demás.	Sí, a mejorar el carácter a nivel personal, a nivel profesional a motivarme a seguir estudiando y aprender más en planillas.	Sí, agradecimientos de vez en cuando, bonos económicos, reparto de utilidades, prestaciones de ley y extras.	Jefe inmediata.	Saludar, que me hagan sentir parte del grupo, que tenga presencia dentro del grupo.	Algunas veces son toscos al decirme mis errores, me enojo.	Súper bien conmigo misma.	Se trabajara en más armonía, se compartiría más con los compañeros, más confianza, disciplina, mayor motivación para seguir trabajando.
5	Depende. Ya que si me gusta el trabajo pero puedo dar más.	Sí, totalmente, porque me toman en cuenta, promueven la educación	A nivel personal se siente con más confianza y motivado, a nivel profesional bien porque lo ascendieron le dan nuevos proyectos	Bonos económicos, no ha habido distribución de utilidades.	Todos los compañeros, jefes, gerencia general, todos saben que algo estuvo bien.	Capacitaciones es lo mejor, después lo económico, cuesta tener acceso a cursos.	Mal por no reparar el error luego de la llamada de atención y bien si he logrado mejorarlo, busco soluciones tanto de manera externa como interna.	Feliz, súper contento cuando lo hacen por medio de e-mail.	Sería más pro-activo, buscar más metas y motivación, ser más competitivo, buscar nuevas expectativas y proyectos.
6	Sí, aunque estoy conciente que puedo dar más, solo tengo que organizarme y aplicar más conocimientos,	Sí, el trabajo en equipo, la identificación de la empresa con cada uno de los empleados y viceversa, la	Profesionalmente mayor madurez en su área, conocimientos y lo aplico al nivel de la exigencia que hace que me	Prestaciones extras a las de ley, vacaciones, bonos, indemnizaciones año con año, gratificaciones	Jefe inmediato, Gerencia General, el mismo departamento.	Me siento bien con felicitaciones verbales, me gustaría con incentivos materiales (cosas simbólicas) de	Me deprimó pero reflexiono para seguir mejorando,	Motivada para seguir mejorando.	Hacer mejor las cosas, buscando más nuevas metas, todo lo hago por convicción y no por

	pero le encanta l que realiza.	cultura abierta y las posibilidades de crecimiento que existen.	interese más. Personalmente, mayor control sobre mí, enfocándome de mejor manera y buscando más metas personales.	extras, reparto de utilidades, invertir en las empresas, compensación variable, ayuda a través de capacitaciones cursos, seminarios, beca del 50% en estudios, horarios libre, reuniones en las que se comparten dudas y soluciones, seguros de vida y hospitalarios, celebraciones y felicitaciones.		manera sincera y genuina.			obligación.
7	Sí, me siento tranquilo por el trato que me dan	Sí, porque me toman en cuenta y se promueve la responsabilidad	Profesionalmente ha logrado suplir las necesidades de mi familia, me ha ayudado a adquirir nuevos conocimientos y habilidades necesarios.	Sí, los de ley, materiales y felicitaciones.	Área técnica.	Motivándome, buen trato y que se tomen en cuenta mis ideas.	Nunca me han resaltado mis errores.	Me siento halagado y satisfecho de cumplir mi labor	Mejoraría mi desarrollo labora, me comprometería más con la empresa, satisfecho y motivado.
8	Sí, me gusta lo que hago y me encanta el ambiente laboral	Sí, porque la empresa proyecta a crecer cada día más y le	Sí, profesionalmente, está trabajando en la misma área en la que estudio y lo	Económicos: repartición de utilidades por cada proyecto, a nivel verbal,	Jefe inmediato y Gerencia General	De manera económica y verbal.	Emocionalmente decepcionada, reflexiona y lo acepto.	Me motiva e incentiva en su trabajo para	Mejor rendimiento de mi parte y mayor motivación.

		incentiva a crecer junto con la empresa. Participo en el servicio y ayuda mutua.	conoce más a fondo. Personalmente satisfecha.	felicitaciones por los logros alcanzados, se felicita al equipo.				hacerlo mejor	
9	Sí, porque me permite mejorar mi calidad de vida.	Sí, porque me permite tener un estilo de vida agradable y satisfactorio porque me permite combinar mi trabajo con mi familia.	Ha sido de mucho crecimiento, para adquirir los conocimientos necesarios y desenvolverme satisfactoriamente. He adquirido mayor seguridad en mí misma.	A parte del salario, recibimos seguro de vida, horario flexible, bonificaciones por proyectos, reconocimientos verbales.	Jefe inmediato, compañeros y clientes	Capacitaciones, revisiones salariales, incentivos materiales.	Hay mucho respeto, pero se acepta la crítica por ser oportuna.	Satisfecha, motivada y dispuesta a mejorar	Mayor productividad, eficiencia, lealtad y amor al trabajo, satisfacción conmigo misma e identificado con la institución.
10	Sí, por el ambiente laboral de la empresa, y la futura expansión de la misma. Hay buena remuneración.	Sí, porque los proyectos que tienen salen de lo común, son innovadores, me siento parte de la empresa, valorado, el trato recibido lo transmito a los demás	Sí, profesionalmente, tengo la oportunidad de aprender, y pongo en práctica esos conocimientos. Personalmente, me gusta el trabajo, lo hago con más ganas y me sacrifico más.	Verbal muy poco, a nivel económico si los hay.	Jefe inmediato.	Que me digan cuando he hecho bien mi trabajo de manera genuina y que se me oriente.	Bien mal, cambiar esa actitud, esforzarme más,	Bastante bien, trato de seguir mejorando.	Trato de dar mas de mi en mi trabajo, me sentiría más comprometido, aumentaría mi desempeño.
11	Sí, me gusta lo que hago, además tengo la oportunidad de crecer.	Sí.	Profesionalmente, porque he ido creciendo dentro de la empresa, personalmente, he crecido bastante al aplicar mis	Si el apoyo que todos me han brindado en mi operación pasada ha sido suficiente, capacitaciones,	Jefe inmediato.	No puede pedir más.	Es bueno porque me ayuda a corregirme y a mejorar	Muy bien conmigo misma.	Seguiría creciendo profesional y personalmente. Lo hago todos los días desde que estoy acá.

			conocimientos, tiempo y carisma.	económico. La empresa es muy humana se preocupa tanto como empleado como seres humanos.					
12	Sí, por que me gusta y aprendo mucho.	Sí, hago lo que se encuentra a mi alcance en la práctica de valores.	Adquiero nuevas habilidades.	No.	Nadie.	Nada.	Son comunes las llamadas de atención	Bien, pero son mínimas y a veces.	Trato de hacer las cosas lo mejor posible siempre.
13	Sí, me gusta, me encanta por la estabilidad laboral, existen relaciones sociales muy agradables y hay oportunidad de crecimiento.	Conozco perfectamente lo que la empresa realiza.	Personalmente me ha ayudado a crecer, profesionalmente he adquirido mayores conocimientos.	Estudios, bonos eventuales, atención, trato agradable, felicitaciones, trabajo en equipo, comprensión entre todos.	Jefe inmediato, compañeros, Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos.	Por el momento me encuentro satisfecho por los incentivos.	Se siente cuestionado, tengo libertad de explicar, y reflexionar sobre mi conducta.	Me llena de alegría, lo comparto con mi familia, me motiva a seguir y mejora en todas las áreas.	Me quedaría siempre a trabajar acá.
14	Sí, realizo las actividades que estoy apto a realizar, me voy retroalimentando con las diferentes actividades.	Sí, porque hay libertad con responsabilidad, se brinda excelente calidad.	He adquirido muchos conocimientos, ha suplido las necesidades de mi familia y ha superado mis expectativas.	A parte del salario, capacitaciones, bonificaciones.	Todo el equipo.	Felicitaciones verbales, mayores canales de información, mayor interés por el empleado, capacitaciones.	No me molesto considero importante que se oriente en la realización de mi trabajo.	Bien conmigo misma, satisfecha. Me motiva a realizar mejor las cosas.	Siendo una persona más eficiente, comprometida y segura de mi trabajo.
15	Sí, cumple todas mis expectativas en desarrollo y aprendizaje	Sí, porque a través del trabajo se proyecta la calidad de vida que se quiere	Crecimiento completo de conocimientos y diseños, experiencia completa, a nivel	Bonificaciones, vacaciones completas, felicitaciones.	Todo el equipo, clientes.	Reconociendo, la labor que se brinda a la empresa.	Se hacen ver las cosas negativas y se transforma en aprendizaje.	Feliz, satisfecha y con ganas de realizar mejor las cosas.	Mejor rendimiento, pro-activo, motivado, comprometido, mejoraría la

		lograr.	personal, satisfacción laboral, buena remuneración.						cooperación entre equipos.
16	Sí, porque hago lo que me gusta, porque existe equilibrio entre los lineamientos generales de la organización y las iniciativas propias.	Sí, porque siento que el sistema le da prioridad a las necesidades de cada uno. Se brinda calidad	Me he desarrollado en otras áreas, he adquirido nuevos conocimientos, me siento satisfecha por mis logros	Bonificaciones, felicitaciones, 14 sueldos, capacitaciones, incentivos materiales, vacaciones largas.	El cliente, el jefe inmediato y los compañeros	Apertura a capacitación	Mal, aunque las cosas negativas se dicen de buena forma.	Importante para la empresa, segura de mí misma, identificada con la institución	Mayor entrega, motivación, detallista y comprometida con la institución
17	Sí, reúne todas mis aspiraciones en espacios, relaciones laborales y salariales	Sí	A nivel personal las áreas débiles las he favorecido a través de cursos, capacitaciones, seminarios. A nivel profesional, mayor conocimiento, trabajos sanos	Bastantes. Capacitaciones, parte económica, buenas relaciones entre los patronos, felicitaciones por aporte de ideas.	Jefe inmediato, Gerente Técnico.	Toma de decisiones más rápidas	Siento que debo de esforzarme más	Trato de mejorar las metas propuestas y me planteo nuevas	Me siento más comprometida en todos los aspectos
18	Sí, es un trabajo con oportunidad de desarrollarse y plantear ideas, además de retador	Sí, se siente el sentido humano de la empresa, le dan bastante importancia al sentir de la gente con libertad y responsabilidad	Mucho, porque me ha ayudado ha desarrollarme en las áreas y tener mayor conocimientos, me ha ayudado a crecer dando lo mejor y ha sentirme satisfecha porque el trabajo es reconocido	Felicitaciones verbales, compensaciones	Jefe inmediato, Gerente y compañeros	En base a los resultados, en las responsabilidades, a través de la confianza	Nunca se me hace de mala manera, existe una retroalimentación	Súper bien, agradecido, valorado, que se hace algo por la empresa, seguro de mi mismo.	Tratar de dar lo mejor posible, para que sea un valor agregado a la empresa, hacer el trabajo con mucho entusiasmo. Comprometido, seguro de mí mismo.

			valorado						
19	Sí, ya me adapté al trabajo y me siento bien.	Sí, existe un buen ambiente, confianza, hay libertad de hablar, y ser respetuoso	Me gusta lo que hago, he aprendido cosas nuevas, me motiva a superarme, además satisfago las necesidades de mi familia	Solo el salario	No hay quien me reconozca	Que lo traten bien a uno, que le pidan a uno las cosas por favor, que reconozcan mi trabajo.	Ya no trabajo igual, me siento desvalorada.	Motivada, alegre, se hace más el trabajo por hacer.	Comprometida con las personas y con la institución.
20	Sí, me gusta acorde con salario económico.	Sí, me gusta innovar y ser muy creativo.	A nivel profesional, el trabajo ha sido un reto, he aumentado mi posición. A nivel personal, satisfacción personal	Bonificaciones, verbal muy poco	Gerencia General o Gerencia Técnica	En el transcurso del proyecto saber si se están haciendo bien o mal las cosas. Me gustaría que se me orientara en el transcurso del trabajo.	Sí, conversaciones, sólo una vez me he sentido mal	Bien.	Mayor desempeño, seguridad y motivación.

DATOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTAS A JEFES DE INVERSIONES BOLIVAR
El cuadro muestra las respuestas brindadas a las preguntas de la entrevista para empleados.

¿?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sujetos	¿De qué manera usted incentiva el desempeño al personal?	¿Cuándo incentiva al personal con el cual trabaja?	¿La institución cuenta con un programa o actividades que incentiven a los empleados?	¿Con qué fin implementan ese programa o actividades?	¿Cuáles son los resultados que obtienen?	¿Cómo reacciona el empleado ante los incentivos que le otorga la institución?	¿Qué acciones realiza cuando observa que un empleado ha efectuado algo fuera de lo requerido o ha cometido un error?	¿Qué acciones realiza cuando observa que un empleado se ha esforzado por efectuar bien su trabajo?	¿Considera que al manifestarle al empleado que esta realizando bien su trabajo mejoraría su desempeño? ¿Por qué?	¿Considera que traerá beneficios a la Institución y al empleado el otorgamiento de incentivos?
1	Manteniéndolos enterados de todo lo que está pasando, como los objetivos, metas a corto y largo plazo, manteniendo una relación de equipo de trabajo agradable,	Constantemente, de manera continua	No, lo único que hasta el momento hay es la participación directa en proyectos y utilidades.	Para mantener motivado al personal y alinearlos con la estrategia de la empresa. Otorgar un bien común para que todos sean participes. Para que se fomenten las relaciones basadas en ganar-ganar.	Actitudes positivas, aumento de responsabilidades, tomas de decisiones responsables, mayor desempeño.	Reacción positiva, se sienten tomados en cuenta, aportan ideas, opiniones. Existe un mayor involucramiento por parte de ellos.	Concienciar sobre el error y corregir, justificando las consecuencias. Existe una reacción inmediata de parte de ellos.	Conversación y reconocimiento verbal,	Sí, están ligados porque producen motivación, se sienten identificados con lo que la empresa realiza	Identificación con la empresa.

	comunicación abierta en ambas vías, participación en problemas y éxitos									
2	Los incentivos de dos formas: 1. hacer reconocimiento grupal. 2. motivación verbal constante de manera individual.	Con cada actividad administrativa, semanalmente, mensualmente y anuales	Sí, se ha establecido en función de resultados anuales para toda la empresa.	Para mantener motivado al personal y que se identifiquen con la empresa.	Con personas de bajo perfil, se tiene un charla para motivarlos, personas con un alto perfil dependiendo del trabajo individual, se les hace partícipes de las utilidades de la empresa	Motivado, más eficientes, mayor esfuerzo, empeño e interés.	Hablar con ellos y saber qué pasó, y entender de qué manera funciona mejor para encontrar una solución.		Sí	Si. Mayor conciencia al empleado que hay incentivos, lo que aumentará su motivación.
3	La manera de incentivar es a través de las orientaciones y comentarios sobre lo bien	Cuando ha hecho algo que ha realizado notablemente bien, donde se	Entre los incentivos que tiene la institución se encuentran: voluntariado en grupos,	Crear bienestar y generar que los empleados desarrollen sus habilidades en su máxima expresión y desempeñarse	Compromiso, identidad, mayor productividad y calidad en el	Agradecidos, positivos, comunicación, satisfacción, facilidad de poder hacer mejor su	Lo hace de forma orientadora, se habla con ellos, y se le hace ver el problema y se busca maneras	Reconocer puntualmente lo que hizo bien para fomentarlo, agradecerle.	Sí, porque se reafirma la conducta esperada, y se fomenta lo positivo que se hace, y se fomenta lo	Sí, porque se ha comprobado, porque una persona que se siente bien con su trabajo

	que ha hecho ciertas cosas, palabras de ánimo y motivación, agradecimientos por actitud positiva	ve el esfuerzo adicional y los logros alcanzados se le reconoce de manera verbal	libertad para actuar, libertad para proponer, capacitaciones, prestaciones extras, seguro médico hospitalario, seguro de vida, incapacidades, uniforme, del personal, flexibilidad en horarios, flexibilidad en vestimenta, sueldos extras, entrega de medallas a personas por su perseverancia dentro de la institución, actividades de diversión y acercamiento entre los	mejor en calidad y productividad. Que la persona se sienta bien y trabaje bien. Corregir a tiempo los errores.	desempeño, clima laboral saludable, equilibrio familiar, un ambiente de libertad con responsabilidad.	trabajo, capacidad para mejorar.	diferentes de solucionarlo. Se le capacita para mejorar los problemas. Se piden explicaciones, se le dan sugerencias, hay retroalimentación y orientaciones		positivo que se hace y el empleado se siente bien con deseos de mejorar.	manifiesta un bienestar general, porque aunque no hay un montón de incentivos se busca el bienestar mutuo, se siente una relación de confianza y respeto.
--	--	--	---	--	---	----------------------------------	---	--	--	---

			empleados.							
4	de manera directa e individual cuando hacen bien las cosas. Hay incentivos económicos pero es variable...	Constantemente	Existen incentivos monetarios relacionados con las utilidades de la empresa. No se ha definido aún la cantidad para cada empleado. Existe un plan de capacitaciones, investigaciones fuera del país. A nivel no monetario existe un gran nivel de participación profesional dentro de la empresa para tomar decisiones, se puede invertir dentro de los proyectos de la empresa.	Alinear intereses personales con los de la institución. Mantener al capital intelectual de la organización activo para aprovechar más sus habilidades para perfeccionarlas. Mantener motivado al personal para que sean más eficientes y eficaces y mantener un alto nivel de producción.	Se percibe satisfacción y tranquilidad en el ambiente laboral. Buenas relaciones entre todos los compañeros.	Mayor compromiso con las actividades que se encuentran a su cargo	Habla con ellos y les da sugerencias para mejorar, toma acciones correctivas. Últimamente ha experimentado un cambio en el estilo gerencial ya que es más razonado.	Estas acciones son menos frecuentes, y cuando las hay solo les digo palabras motivadoras.	Sí, porque despierta en el empleado más interés y motivación	Si, entre ellos se garantiza la permanencia del empleado en la labor profesional que realiza.

5	<p>Busca transmitir el conocimiento o a través del otorgamiento de ideas para que hagan bien su trabajo, de modo que propongan sus ideas, converso con ellos, a veces se reconoce públicamente el esfuerzo de alguien, invitar a que sean participes con ellos dentro de los proyectos, motivarlos a seguir adelante.</p>	<p>No hay una programación establecida a todos los días cuando surge algo se toma la iniciativa y se hace el reconocimiento pertinente para generar confianza entre todos.</p>	<p>Sí, se remunera económicamente cada vez que termina un proyecto, hay reparto de utilidades. Incentivos económicos no hay.</p>	<p>El plan está enfocado a que hagan mejor el trabajo, la empresa busca que todos aporten lo mejor de ellos para salir adelante con el trabajo, se busca cada uno sea líder, aporten y participen siempre. Se ven a todos por igual, no hay jerarquías, todos somos iguales dentro de la institución.</p>	<p>Las personas cambian, colaboran porque se les valora en gran medida, y mejoran su desempeño.</p>	<p>Se muestran felices y motivados con los bonos económicos, pero se muestran más satisfechos cuando los gerentes o directivos los felicitan o reconocen sus esfuerzos.</p>	<p>Se le dice directamente los errores, de manera individual y orientadora; también a las personas que no estén dentro de nuestro equipo de trabajo,</p>	<p>Reconocer con almuerzos, conversaciones, felicitaciones</p>	<p>Sí, porque se refuerza lo que se hace en el trabajo, pero lo que hay que reconocer más es la iniciativa, lo que cada uno de ellos proponen.</p>	<p>Sí, porque para cada quien es diferente la expectativa que se espera. Hay que distribuir diferentes tipos de incentivos para cada puesto y persona según necesidades para cubrirlos y que mejoren el desempeño.</p>
---	---	--	--	---	---	---	--	--	--	--

DATOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A EMPLEADOS DE TIN MARÍN: MUSEO DE LOS NIÑOS
El cuadro muestra las respuestas brindadas en la entrevista para empleados

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sujetos	¿Está satisfecho actualmente con su trabajo?	¿Se siente identificado con los valores de la institución?	¿Cómo ha favorecido su trabajo en su crecimiento personal y profesional?	¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza?	¿Quién le reconoce sus esfuerzos y progresos en su trabajo?	¿Cuál sería la mejor manera de incentivar su trabajo?	¿Cómo se siente usted cuando le resaltan en forma negativa algún error?	¿Cómo se siente cuando le reconocen sus logros?	¿Cuáles serían los efectos laborales y emocionales de incentivarle en su trabajo?
1	Sí, se siente motivado al saber que enseña a los niños, que forma parte de su aprendizaje para que puedan seguir adelante y lograr metas.	Sí, por el respeto que se le brinda a los niños, no se denigra a nadie, se valoran a las personas como son, no hay racismo, se trata a todos por igual.	Sí, bastante porque ha generado paciencia, se relaciona mejor con los niños, de manera profesional le brinda a los niños información.	Verbal, felicitaciones, capacitaciones.	Jefe inmediato, coordinadora educativa, orientadores.	Felicitación verbal para motivarme a seguir adelante.	Bien porque se aprende de los errores, lo tomo positivamente para cambiar el error.	Contento, motivado, con todos me siento bien.	Seguir aprendiendo y retroalimentando de manera personal para brindar un mejor servicio dentro de las exhibiciones.
2	No, hay un estancamiento no se puede crecer.	Sí, porque se fomentan valores en pro de los niños.	Se relaciona con más personas. Se desenvuelve más ha adquirido mayores conocimientos.	No siempre. Algunas veces tarjetas.	orientador	Celebraciones, felicitaciones, y que se le permita crecer.	Bien, porque me hace ser mejor.	Bien.	Positivos, animoso para seguir esforzándome. Satisfecho y seguro de sí mismo.
3	Sí, le gusta	Sí, porque se	Personal, le	Sí, motivación	Orientadora,	Corrigiendo	Mal,	Bien,	

	conocer a los niños.	sigue un reglamento y se van adquiriendo mayores conocimientos.	motiva el trabajo con los niños, le exige a prepararse más, adquiere nuevos conocimientos.	felicitación, capacitaciones.	compañeros.	errores, felicitaciones	inseguridad	motivado, satisfecho, con deseos de realizar mejor las cosas.	
4	Sí, porque tengo oportunidad de aprender cada día.	Sí, porque es algo que beneficia a la niñez, y brinda educación y bienestar.	Ha alcanzado muchas cosas a través del trabajo, mayores conocimientos, ha aprendido nuevas cosas que la benefician.	Ninguno.	Nadie.	Una bonificación	Lo tomo como un reto para hacer mejor mi trabajo.	Animado para hacer mejor las cosas.	Positivos para la institución, mejoraría mi desempeño.
5	Sí, se siente bien con sus compañeros, se siente mucha alegría con los niños.	Sí, porque la institución, está orientado al servicio de los niños.	Mas desenvolvimiento, relaciones con otras personas, le ha ayudado a tratar con los niños, le ha ayudado a adquirir mayores conocimientos.	Sí, verbales. El ambiente con los compañeros es agradable, capacitaciones y diplomas	Jefe inmediato, compañeros	Felicitaciones, brindar más apoyo e información para realizar mejor su trabajo.	Mal, comprometido a mejorar.	Alegre, satisfecho, seguro de mi	Mayor desenvolvimiento, mejorar mi trabajo, contento y satisfecho.
6	Sí, por el ambiente, satisfacción personal con los niños.	Sí, que los niños aprendan jugando de manera divertida.	Sí, me ayuda a desenvolverme como persona, me ha ayudado en la facilidad de palabras.	Sí, felicitaciones verbales,	Orientadora y compañeros.	Reconocimiento público	Nunca me ha pasado	Muy bien	Mas comprometida a seguir haciendo mejor las cosas
7	Sí, es un ambiente agradable.	Sí, porque se enseña muchas cosas y se ayuda a los niños.	Trabajo en equipo, mayor desenvolvimiento, mejorar el trabajo.	Sí, verbal.	Orientadora y compañeros	verbalmente	Se siente insegura del trabajo.	Contenta, satisfecha, motivada a mejorar	Dar todo lo mejor, mejorar los errores, seguridad y motivación
8	Sí, es de su agrado hacerlo	Sí, porque le da responsabilidad	no	Felicitaciones verbales cuando se	Jefe inmediato	Económica, aumento de salario, las	No tiene ese problema	Satisfecho por el sacrificio que él hace en	Tratar de dar lo mejor siempre aunque podría

				acuerdan.		felicitaciones nos la considera incentivo		el trabajo.	aceptar más responsabilidades.
9	Sí, seguro de lo que hace, le ayudan en el trabajo.	Sí, porque el trabajo que se hace ayuda al museo y a la educación de la niñez.	Personalmente porque se elaboran cosas nuevas.	Sí, verbal, con felicitaciones y orientaciones.	Jefe inmediato.	Aumentar el sueldo.	Se siente mal, enojado consigo mismo.	Feliz, porque ha hecho algo bien	Feliz, porque realizaría mejor las labores.
10	No. Necesitaría un incentivo económico para arreglar mi situación	Me gustaducho la atención al visitante.	bien	verbalmente	Jefe inmediato.	Económicamente.	Proyectada ha hacerlo mejor	Con entusiasmo	Hacer mucho mejor mi trabajo.
11	Sí, porque le gusta	Sí, porque se le enseña a los niños	He adquirido nuevos conocimientos	Sí, dinero extra en actividades grandes.	Jefe inmediato, directora ejecutiva	Económicamente, tarjetas, diplomas	Mal, baja de ánimos	Bien contenta, satisfecha	Más empeño a lo que hago.
12	Sí, le gusta lo que hace en especial el trato con los niños	Sí, involucra valores importantes al público. Me ayuda adquirir nuevos valores personales	De manera personal he mejorado las relaciones en el trabajo y profesional satisfacer al público	A veces, forma verbal, felicitaciones por la labor	Orientadores, compañeros	Verbalmente, tarjetas de felicitación	Bien porque me anima a mejorar	Contenta, satisfecha	Con motivación y deseos de mejorar.
13	Sí, se le dan oportunidades al tener experiencia en el área de los niños. Porque tengo a cargo un grupo de personas para guiarlas	Sí, ha hecho de los valores parte de su vida	Más experiencia en el trato con los niños, al perder el miedo en público	No, felicitaciones en general.	Jefe inmediato, directora ejecutiva.	Haciéndolo de manera personal al hacer bien las cosas y monetariamente	Culpable, decepcionada, lo acepta con madurez.	Mas motivada para tratar de ser mejor cada día	mayor responsabilidad y más comprometida, más fidelidad hacía la empresa.
14	No, porque no ejerce lo que	Sí, porque le gusta trabajar	Le ha ayudado a relacionarse con	Felicitaciones verbales a	Jefe inmediato y	Felicitaciones grupales y	Me afecta en mi autoestima	Satisfecho por el trabajo.	Desempeñarme mejor en mi

	estudió	con niños	niños y jóvenes	veces.	compañeros	personales			trabajo.
15	No, porque no hay un orden en las cosas que se piden realizar	Sí, ya que estoy de acuerdo con la educación que se les da a los niños.	Me ha enseñado a ser una persona prudente, organizada y desconfiada de todo.	no	nadie	Con bonos monetarios	Si el error es en realidad mío me afecta en mi autoestima, si el error es de mala organización de los jefes me es indiferente	Con la autoestima muy alta y feliz conmigo mismo.	Un mejor rendimiento laboral y un ego bastante alto
16	Sí, me gusta lo que hago, y porque considero que la institución considera importante las actividades que realizo	Sí, porque la institución desarrolla los valores en los niños	Me ha permitido poner en práctica mis conocimientos y experiencia laboral. Me ha permitido estabilidad económico y laboral	no	nadie	La verdad no importa el medio que se utilice solamente que se reconozca el esfuerzo	Apenada y comprometida conmigo misma para mejorar	Satisfecha y orgullosa	Deseos de superación, compromiso y lealtad
17	Sí, porque me gusta hacer las funciones que desempeño y sobre todo aprender cada día algo nuevo y diferente.	Si, porque enseño los valores a los niños	Me hace ser más conciente y más humana.	no	Mi jefe inmediato algunas veces.	A través de una motivación profesional	Triste comprometido a mejorar	Mas comprometida para seguir haciendo mejor mi trabajo	Con más entusiasmo y positivismo para rendir al máximo.
18	Sí	Sí, porque ayudo a fomentar valores en los niños	He crecido dentro de la empresa tengo mayores responsabilidades.	Sí, aceptación de ideas y aporte, flexibilidad y compromiso, emocional	Directora ejecutiva y compañeros	Verbales, capacitaciones	Humillado desmotivado, inseguridad	Motivado, seguro, realizado	Mayor producción y motivación.
19	Sí, trato con diferentes personas, y me gusta mucho el contacto con los	Sí, me identifico con la enseñanza para los niños	Me ha ayudado a ganar experiencia en un trabajo y especializarme en algunas áreas,	no	Debería ser la directora ejecutiva, pero no recuerdo	Decirme lo que hago bien o mal y motivarme para trabajar mejor.	Mal cuando sé que hay otros factores que perjudican mi trabajo porque	Me siento bien, valorada. Pero a veces se nota que se	Mejores prestaciones.

	demás.		pero realmente no hay crecimiento profesional		haber escuchado palabras de felicitación por los progresos o esfuerzos.		dependo de otras personas. Me molesta porque a veces hay soluciones en otras áreas o hay que trabajar de manera diferente, además hay mentes muy cerradas que no dejan hacer bien las cosas, para que un jefe pueda motivar tiene que hacer: ser líder. Ponerse en el lugar de otro. Saber como decir y hacer las cosas. Motivar a través de interacción con los demás. Ser amable, alegre y darse a respetar.	reconoce cuando quieren que uno haga algo fuera de sus funciones, lo hacen por conveniencia.	
20	Sí, porque le gusta	Sí, porque se fomentan valores en pro de los niños..	He adquirido nuevos conocimientos	no	nadie	Una bonificación	Se siente mal, enojado consigo mismo	Mas motivada para tratar de ser mejor	

DATOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTAS A JEFES DE TIN MARÍN: MUSEO DE LOS NIÑOS

El cuadro muestra las respuestas brindadas a las preguntas de la entrevista para empleados.

¿?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sujetos	¿De qué manera usted incentiva el desempeño al personal?	¿Cuándo incentiva al personal con el cual trabaja?	¿La institución cuenta con un programa o actividades que incentiven a los empleados?	¿Con qué fin implementan ese programa o actividades?	¿Cuáles son los resultados que obtienen?	¿Cómo reacciona el empleado ante los incentivos que le otorga la institución?	¿Qué acciones realiza cuando observa que un empleado ha efectuado algo fuera de lo requerido o ha cometido un error?	¿Qué acciones realiza cuando observa que un empleado se ha esforzado por efectuar bien su trabajo?	¿Considera que al manifestarle al empleado que esta realizando bien su trabajo mejoraría su desempeño? ¿Por qué?	¿Considera que traerá beneficios a la Institución y al empleado el otorgamiento de incentivos?
1	Incentivos verbales, comentarios que le hacen resaltarlo bueno.	De acuerdo a lo que vayan presentando cuando se considere conveniente	Solamente proyectos a futuro, por ejemplo cuadro de honor	Crear en los guías una motivación que les permita ver resultados y que estos sean observados por la dirección y la institución en general	Mayor satisfacción de los guías al ver que se toma en cuenta el trabajo que realizan	Más dedicados, más pendientes de su trabajo.	Acercarse a él, resaltar lo bueno, y comentar lo que hizo mal, invita a que cambien para mejorar el trabajo.	Felicitarle frente a los compañeros, motivándolo al trabajo en equipo	Sí, porque se genera confianza en sí mismo.	Sí, se aumentaría su desempeño y compromiso
2	Dándoles palabras de aliento, animándoles y dándoles consejos	Siempre, por todo lo que hacen bien	Sí, entrega de diplomas por méritos, felicitaciones en público.	Con el fin de que el guía se sienta bien y den un buen servicio	Satisfacción, hacen mejor las cosas y rinden más	Satisfechos y feliz	Reunirse con él para hablar, que expliquen la situación, orientar de cómo se deben de realizar	felicitaciones	Sí, porque la persona se siente bien y trata de rendir más.	Compromiso con la institución.

							bien las cosas			
3	Con felicitaciones verbales	Cuando realizan un buen desempeño o en sus labores	no	-----	-----	-----	Se les llama la atención verbalmente y se les dice dónde está el error para que no vuelvan a cometerlo.	Incentivarlo para que mejore cada día más	Sí, porque para algunas personas, el incentivo verbal o de cualquier otro tipo le hacen sentir la autoestima más alta y tienden a mejorar	Aumentarían su rendimiento
4	Felicitaciones verbales, todos los días se les da un pequeño refrigerio	Cuando se observa buen desempeño, esmero	no	-----	-----	Agradecidos con ganas de mejorar.	Llamadas de atención en reuniones con orientadores de manera personal.	Felicitación por iniciativa	Sí, porque al felicitarlo los motiva a seguir	Sí, porque se sentirían más satisfechos y trabajarían más.
5	Felicitaciones verbales, personales y grupales.	En el mismo momento de la buena acción	no	-----	-----	Motivación, compromiso y responsabilidad, lealtad al museo, actitud de compromiso	De manera personal le hace saber el error que ha cometido y pide explicaciones	Felicitaciones públicas	Sí, porque se dan cuenta que ellos están pendientes de sus acciones, conductas y actitudes.	Motivación y agradecimiento a la institución.