



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía

Escuela de Psicología Organizacional

*“Diseño de un Plan de Incentivos para mejorar la productividad
de los colaboradores en la empresa de servicios
LAMOTORADIGITAL Cia. Ltda.”*

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Psicólogo Organizacional**

Autor:

Ing. Pedro José Crespo Flandoli

Director:

Msc. Mónica Rodas Tobar

Cuenca, Ecuador

2016

DEDICATORIA

A mi familia, profesores y amigos, sin quienes, mi aprendizaje durante mis años en la universidad no habría sido el mismo.

Pedro José Crespo Flandoli

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por haber sido siempre un soporte durante toda mi carrera, siempre apoyándome para convertirme en un profesional íntegro; a todos mis compañeros y profesores, quienes han sido parte importante de este viaje y en especial a mi directora de tesis Mónica Rodas quien me ha guiado durante todo el proceso de elaboración de este proyecto. Así mismo a la empresa LA MOTORA, por su colaboración y apertura, necesarias para llevarla adelante con éxito este proyecto, el cual espero les sea de mucha utilidad.

Pedro José Crespo Flandoli

DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS LAMOTORADIGITAL CIA. LTDA.

RESUMEN:

En la actualidad, es indispensable que cualquier tipo de empresa, sea esta de productos o servicios, cuente con una herramienta que premie o recompense el desempeño excepcional de sus colaboradores.

Este estudio buscó contrastar los objetivos estratégicos de la empresa de servicios La Motora, con los gustos, intereses y necesidades de los empleados para diseñar un plan de incentivos.

Se analizó cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, los cuales fueron contrapuestos con las dos últimas evaluaciones semestrales de desempeño de todos los empleados; en dicho análisis se identificó una variación positiva en la puntuación promedio obtenida.

La determinación de los incentivos esperados por los empleados se logró gracias a la aplicación de la herramienta MbM de Marshall (2006); y también en base a un grupo focal en el cual se levantó un acta que fue analizada por el software TextAlyzer.

Con los resultados del estudio, se definen incentivos generales, departamentales y para cada puesto de trabajo; los cuales gracias a un sistema de codificación, pueden ser entregados a cada uno de los empleados que desarrolle las actividades propias de su puesto de trabajo, cumpliéndose también los objetivos estratégicos de la empresa.

Una vez finalizado el proceso de diseño del plan de incentivos, se entrega este a la empresa, con el propósito de que se construya un software para su correcta aplicación, con el objetivo de economizar tiempo, dinero y recursos.

Palabras clave: desempeño laboral, empresa de servicios, incentivos laborales, plan de incentivos, planificación estratégica.

DESIGN OF AN INCENTIVE PLAN TO IMPROVE THE PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES AT *LAMOTORADIGITAL CIA. LTDA.* SERVICES COMPANY

ABSTRACT

Currently, it is essential that any company, either of products or services, relies on a tool that rewards or recompenses its employee's outstanding performance. This study aimed to contrast the strategic goals of *La Motora*, a service company, with the tastes, interests and needs of employees so as to design a plan of incentives.

Each one of the company's jobs was analyzed, and then compared to the last two six months annual performance evaluations of all employees. The analysis enabled to identify a positive change in the average score. The identification of the incentives expected by employees was achieved through the implementation of Marshall's MbM (2006) tool. This work was also based on the information obtained from a focus group, which was analyzed by TextAlyzer software. Based on the results of the study, general, departmental and individual job incentives are defined; which thanks to a coding system can be delivered to each of the employees who perform their own workplace activities. At the same time, this allows compliance with the strategic objectives of the company.

Upon completion of the incentive plan design process, this was delivered to the company in order to build the software for its proper application, with the aim of saving time, money and resources.

Keywords: Job Performance, Service Company, Work Incentives, Incentive Plan, Strategic Planning.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen.....	iv
Índice de contenidos	vi
Índice de figuras y tablas.....	viii
Introducción	9
CAPÍTULO 1	
1. LA EMPRESA	10
Introducción	10
1.1 Acerca de La Motora	10
1.2 Cultura organizacional	16
1.2.1 Clima Organizacional.....	18
1.2.2 Aplicación de la Encuesta en La Motora	19
1.3 La Responsabilidad Social Empresarial.....	21
Conclusiones	26
CAPÍTULO 2	
2. LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	27
Introducción	27
2.1 Antecedentes	27
2.2 Los incentivos	28
2.2.1 Las motivaciones	30
2.2.2 Tipos de Trabajos	31
2.2.3 Tipos de incentivos.....	31
2.2.4 Efectos de los incentivos	36
2.3 Las motivaciones, los incentivos y la RSE	37
Conclusiones	38
CAPÍTULO 3	
3. DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE INCENTIVOS VIGENTE.....	39
Introducción	39
3.1 Evaluación de Desempeño	39
3.2 Incentivos Vigentes	43
3.3 Análisis del Plan Estratégico.....	44
3.3.1 Análisis de los Objetivos Organizacionales	46
3.4 Resultados de la relación entre Evaluación de Desempeño, Incentivos Vigentes y Objetivos Estratégicos	48
Conclusiones	51
CAPÍTULO 4	
4. CONSTRUCCIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EXPLORACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS	52
Introducción	52
4.1 Herramienta de Exploración.....	52
4.1.1 Diseño de la Encuesta	53
4.1.2 Tabulación de la Encuesta	58
4.2 Grupo Focal.....	60
4.3 Diseño del Plan de Incentivos	63

4.3.1 Introducción	64
4.3.2 Incentivos Generales	68
4.3.3 Incentivos Departamentales	68
4.3.4 Incentivos para cada puesto de trabajo	70
4.3.5 Herramienta de medición de resultados	72
4.3.6 Porqué un sistema codificado	74
4.4 Formatos	75
Conclusiones	76
CAPÍTULO	
5. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS	77
Introducción	77
5.1 Socialización del Plan de Incentivos con Gerencia	77
5.2 Socialización del Plan de Incentivos con los empleados	78
Conclusiones	79
6. Conclusiones Generales	80
7. Recomendaciones	81
8. Bibliografía:	82

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Organigrama de LA MOTORA	13
Tabla 1. Objetivos Estratégicos 2015 de la empresa La Motora.....	15
Tabla 2. Categorías de la encuesta de clima laboral de La Motora.....	19
Tabla 3. Tabla de factores y resultados estudio de Clima Laboral.	20
Tabla 4. Tabla de correlación de factores sobre Clima Laboral.	20
Tabla 5. Indicadores de RSE de LAMOTORADIGITAL CIA. LTDA.	23
Figura 2.- Estado de la empresa, indicador 5.	24
Tabla 6. Preguntas internas RSE sobre indicador 5, del Manual CERES.	24
Figura 3. Estado de la empresa, indicador 30, del Manual CERES.	25
Tabla 7. Preguntas internas RSE sobre indicador 30.	25
Tabla 8. Resultados de ED La Motora Julio - Diciembre 2014.	41
Tabla 9. Resultados de ED La Motora Enero – Julio 2015.....	42
Figura 4. Certificado de Desempeño Excelente de La Motora	43
Tabla 10. Cumplimiento de Objetivos Estratégicos e Incentivos en La Motora.	47
Tabla 11. Comparativo de Objetivos estratégicos, resultados ED e incentivos vigentes.	48
Tabla 12. Ponderación de respuestas del formulario MbM.	55
Tabla 13. Tabla de tabulación del formulario MbM.	55
Tabla 14. Promedio de resultaos de la aplicación del formulario MbM en La Motora. ...	58
Tabla 15. Resumen de incentivos posibles según y los factores de la encuesta MbM. ...	59
Figura 5. Grupo focal sobre incentivos para el personal de La Motora.	61
Tabla 16. Objetivos Estratégicos 2016 La Motora.....	65
Tabla 17. Incentivos y Objetivos Generales.....	68
Tabla 18. Matriz de Departamentos, Objetivos Estratégicos y tipos de incentivos.	69
Tabla 19. Actividades e incentivos para cada puesto de trabajo.	70
Tabla 20. Incentivos y reglas de aplicación.	72
Tabla 21. Niveles de cumplimiento de actividades para recibir incentivos.	73
Tabla 22. Formato de seguimiento de entrega de incentivos por empleado.	75
Tabla 23. Formato de seguimiento de entrega de incentivos versus ED 1 y ED 2.	76
Figura 6. Socialización del Diseño de Plan de Incentivos a los socios de La Motora.	78
Figura 7. Socialización del Diseño de Plan de Incentivos con empleados de La Motora	79

DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA DE SERVICIOS LAMOTORADIGITAL CIA. LTDA.

INTRODUCCIÓN

Actualmente los gustos, intereses y necesidades de los colaboradores de una empresa son tan variados como los problemas que deben afrontar en su día a día, su estilo de vida y sus expectativas con respecto a lo que su lugar de trabajo les puede ofrecer. Es por esto que si una empresa presta especial atención a la forma en la cual premia la productividad excepcional de sus colaboradores, puede llegar a crear un excelente ambiente laboral que dará como resultado más ventas y una mejor calidad de servicio, gracias a contar con incentivos correctamente diseñados y estructurados; beneficiando tanto a la organización como a los colaboradores.

En este trabajo se ha diseñado un Plan de Incentivos para inicialmente conocer si los empleados mejoran su productividad al saber que cuentan con beneficios de distintos tipos, para que posteriormente el Plan de Incentivos planteado, pueda ser aplicado en la empresa en caso de que sus directivos así lo decidan, de tal forma que se logre mantener y mejorar el nivel productivo alcanzado.

Dada la importancia que tiene el buen desempeño de los colaboradores de una empresa y su bienestar general al momento de desarrollar las tareas para las que han sido contratados, se ha llegado a la conclusión de que es necesario que la empresa La Motora cuente con un Plan de Incentivos que gracias a un diagnóstico previo del estado de la empresa en relación a la entrega de alicientes, permita conocer las necesidades, gustos e intereses de sus colaboradores, para contrastarlos con sus objetivos estratégicos y en base a la capacidad de la organización, entregar incentivos de distintos tipos con el fin de mejorar la productividad de sus colaboradores.

De esta forma se ha podido verificar, si los colaboradores, al contar con un plan de incentivos, que les beneficia en distintos aspectos, dependiendo de su rendimiento, éstos mejoran su productividad.

Al momento, La Motora cuenta con algunos beneficios aislados para sus colaboradores pero no se conoce concretamente si estos están teniendo resultados positivos en su rendimiento, ni tampoco si son o no realmente valorados; tampoco se contrastan los intereses, gustos y necesidades de los colaboradores, que representan lo que “los colaboradores esperan de la empresa”, con los objetivos estratégicos de la misma, que representan “lo que la empresa espera de los colaboradores”.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

La Motora es una empresa dedicada al desarrollo de estrategias de publicidad y mercadeo en medios digitales, aprovechando y haciendo uso de las últimas tendencias tecnológicas, ofertando sus servicios a cualquier tipo de empresa, institución, figura pública, marca, producto o servicio.

Los servicios ofertados constantemente se rediseñan para cumplir con las exigencias de los clientes y adaptarse a las tendencias del mercado. Ofertar servicios de calidad con un alto componente de creatividad es un requisito indispensable para poder captar la atención de individuos y organizaciones, en el mundo globalizado e interconectado tecnológicamente en el que vivimos. La empresa se enfoca en el desarrollo de tecnología, las tendencias tecnológicas, las ideas innovadoras, el emprendimiento y sobre todo en que sus empleados se caracterizan por sus ganas de aprender y de aportar a la empresa con su conocimiento y esfuerzo a cambio de reconocimientos, beneficios y un excelente ambiente de trabajo.

Los socios de La Motora son profesionales de ingeniería de sistemas, marketing, diseño gráfico y comunicación social, quienes tienen una visión y conocimiento de las últimas tendencias tecnológicas, publicitarias y de la comunicación, lo cual les permite diseñar productos y servicios acordes a las necesidades de mercados potenciales y emergentes.

1.1 Acerca de La Motora

De acuerdo con la información que reposa en los archivos digitales de la Gerencia General, la Planificación Estratégica de La Motora fue realizada en el año 2013 y actualizada en el año 2015. A continuación una breve descripción de su Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos.

Misión: En La Motora, agencia de publicidad y estrategias digitales, creamos nuevos canales de comunicación, promoción y venta, entre organizaciones y sus clientes, mediante el uso óptimo y vanguardista de la tecnología, aplicando creatividad en cada uno de nuestros productos y servicios, con los mejores tiempos de entrega y calidad posibles. (La Motora, 2013)

Visión: La Motora es una agencia de publicidad y desarrollo tecnológico, dedicada al desarrollo de estrategias de promoción y venta a través de medios digitales, que constantemente se adapta a las nuevas tendencias tecnológicas, con el propósito de marcar tendencias en la industria del marketing digital en Ecuador y Latinoamérica, buscando ser líderes en el mercado ecuatoriano para el año 2020, con responsabilidad empresarial, social y ecológica; siempre con los más altos estándares de calidad y puntualidad, aplicando creatividad en cada servicio o producto ofertado. (La Motora, 2013)

Valores y Ética Organizacional: Los valores organizacionales son los hábitos, costumbres, convicciones, habilidades, y destrezas, que se promueven desde la alta gerencia, las cuales forman la personalidad de la empresa y gracias a las que se define la cultura de la organización. (La Motora, 2013)

Necesariamente debe existir un acuerdo general y expreso sobre los valores organizacionales y estos se han de evidenciar en la actuación diaria de todo el personal. En toda organización los valores organizacionales van a ser establecidos por los dueños ya que son estos quienes definen como quieren que se comporte su empresa internamente y qué tipo de cultura desean crear; además de establecer los valores organizacionales, son los encargados de transmitirlos a los empleados para que a su vez ellos, se comprometan con la organización y aporten con todos sus conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos establecidos. (D. Salas, 2006)

Los valores organizacionales pueden ser beneficiosos o perjudiciales para la empresa, esto dependerá del proceso que se lleve a cabo para socializarlos y el empoderamiento que se logre generar en los empleados, ya que dichos valores deben contribuir a un buen ambiente de trabajo y para que las relaciones interpersonales se den de la mejor manera. (D. Salas, 2006)

La Ética Organizacional se entiende como los valores, normas y principios por los cuales se rige una empresa. Algunas organizaciones adaptan su ética y valores al entorno que los rodea y de esta forma poder subsistir sin ningún problema; la ética y los valores son el reflejo de lo que son los fundadores, éstos son los encargados de transmitir estos principios a sus nuevos empleados para mantener la cultura de la organización; además cabe recalcar que la ética y valores de una empresa son muy difíciles de cambiar cuando estos ya están bien arraigados, a menos que la empresa sea abierta al cambio y a nuevas ideas (G. Romero, 2006)

A continuación se presentan los valores organizacionales de La Motora:

Compromiso: Realizar con la máxima dedicación, talento y creatividad los procedimientos que se establecen en la normativa de nuestras funciones específicas de trabajo, de tal suerte que nuestro sello personal incremente y fortalezca la cadena de valor de los procesos operativos, administrativos y comerciales de la empresa.

Excelencia: Desarrollar nuestras actividades entendiendo que la “excelencia en el logro de objetivos” es determinante ya que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en nuestro trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos. Para nosotros la excelencia no es hacer las cosas perfectas, es hacer las cosas bien y sobre todo con un propósito basado en la utilidad y no en el cumplimiento de una tarea.

Innovación: Crear todos nuestros productos y servicios en base a la innovación y la calidad descritas como la clave para el cumplimiento de nuestro compromiso con el progreso; siempre desarrollando soluciones que se anticipen y satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con productos y servicios de alto valor, asumiendo para ello riesgos calculados.

Creatividad: Ser capaces de modificarse a sí mismos para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras para no correr el riesgo de estancarse y desaparecer; para

ello se requiere de capacidad para generar cosas diferentes y originales, es decir manejar un nivel de creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar. En la Motora todos somos creativos, todos podemos proponer.

Productos y servicios ofertados: La Motora ofrece una variedad de servicios con enfoque tecnológico, publicitario y digital los cuales se detallan a continuación:

- Desarrollo Tecnológico:
 - Sitios Web
 - Sitio web informativos
 - Sitios web de comercio electrónico
 - Aplicaciones móviles para teléfonos inteligentes (smartphones)
 - Aplicaciones para teléfonos inteligentes Android
 - Aplicaciones para teléfonos inteligentes Apple
 - Aplicaciones Web
 - Aplicaciones web para Facebook
 - Aplicaciones web para tabletas y teléfonos inteligentes (Responsive)
- Social Media:
 - Manejo de contenidos multimedia en Redes Sociales
 - Facebook
 - Twitter
 - Instagram
 - Youtube
 - LinkedIn
- Pauta Digital:
 - Anuncios en redes sociales
 - Anuncios en Facebook
 - Anuncios en Twitter
 - Anuncios en Instagram
 - Anuncios en LinkedIn
 - Anuncios en Navegadores
 - Anuncios en Bing
 - Anuncios en Google
 - Anuncios en sitios Web
 - Blogs
 - Periódicos
- Contenidos Digitales:
 - Fotografía semi profesional
 - Fotografía de productos en estudio
 - Fotografía de personas al aire libre
 - Fotografía con drones
 - Diseño e Ilustración gráfica
 - Logotipos
 - Manuales de marca
 - Artes gráficos

- Volantes
- Afiches
- Portafolios
- Video semi profesional
 - Video con cámaras DSLR HD
 - Video con drones
 - Video con cámaras GOPRO HD

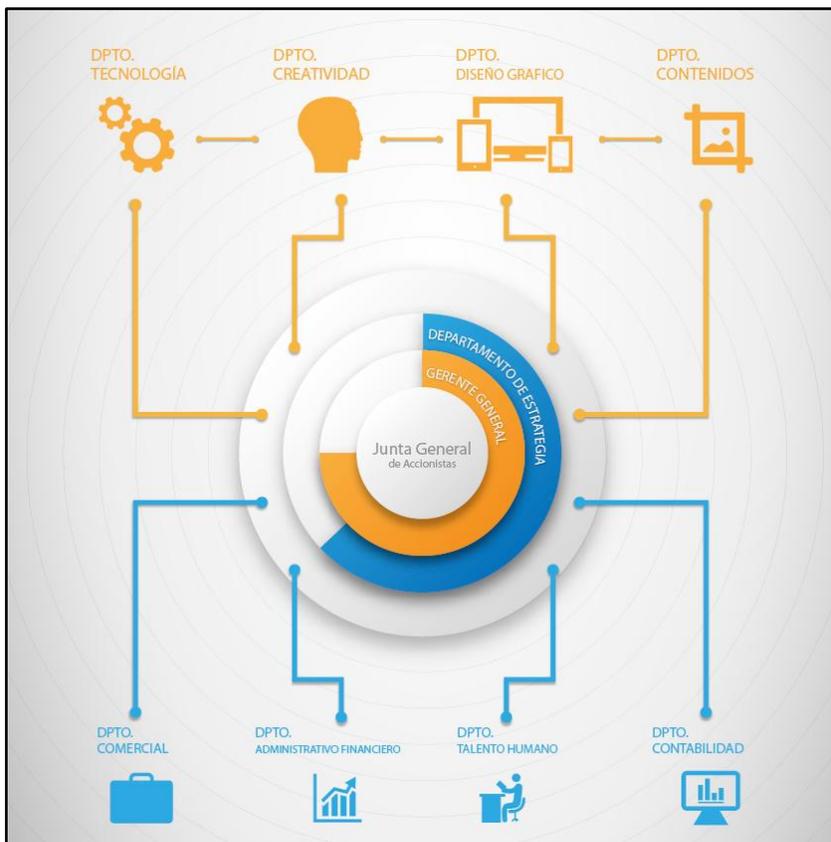
Naturaleza Jurídica: la Motora es una compañía limitada: LAMOTORADIGITAL CIA. LTDA. Con un capital inicial de \$400 y cuatro socios con una participación equitativa del 25% cada uno.

La empresa se encuentra registrada como marca en el IEPI, como empresa en la SUPERCIAS; todos sus empleados se encuentran con contratos vigentes y afiliados al IESS. Todos los contratos de servicios que se generan basan su jurisdicción en Cuenca y en caso de controversias se atienen a los reglamentos vigentes en las cámaras de mediación de la ciudad de Cuenca o en su defecto antes los jueces de la ciudad.

La estructura organizacional de La Motora se describe a continuación:

Figura 1.

Organigrama de LA MOTORA



Fuente: La Motora

Organigrama Circular: La Motora utiliza un tipo de organigrama circular en donde el departamento de mayor jerarquía está en el centro de varios círculos concéntricos, cada círculo representa un nivel de autoridad, que se vuelve menor desde el centro hacia los círculos externos. Los departamentos con igual jerarquía están sobre el mismo círculo y las relaciones departamentales están indicadas por las líneas que unen a los departamentos. (F. Enrique, 2009)

Existen 8 departamentos, sobre los cuales se encuentra el Departamento de Estrategia Digital el cual reporta al Gerente General el cual a su vez reporta a la Junta de Accionistas.

Algunos de los departamentos se encuentran relacionados entre sí de manera lineal: Tecnología - Creatividad. Creatividad - Diseño Gráfico, Diseño Gráfico - Contenidos.

El departamento Comercial interactúa con los anteriormente mencionados y los Departamentos Administrativo Financiero, Talento Humano y Contabilidad complementan el trabajo del resto de departamentos.

Con respecto a los tramos de control, el número máximo de subordinados que un Director Departamental puede tener es de 10. En el caso del Gerente, existen ocho tramos de control, uno para cada Director Departamental. Debido a que una de las principales características de la empresa es la importancia que se le da a la comunicación, la flexibilidad en la existencia de nuevos tramos de control tanto para el Gerente como para los Directores Departamentales es relativamente amplia.

Los cargos de la empresa están divididos por departamentos y son los siguientes:

- *Tecnología*: Director de Tecnología. Programadores Junior y Programadores Senior
- *Creatividad*: Director Creativo, Creativo Senior y Creativo Junior.
- *Comercial*: Director Comercial, Vendedor Senior y Vendedor Junior
- *Contenidos Digitales*: Director de Contenidos, Community Manager, Project Manager
- *Relaciones Públicas*: Relacionista Público
- *Talento Humano*: Director de Talento Humano
- *Administrativo Financiero*: Contador, Administrador
- *Diseño*: Director de Diseño, Diseñador Senior y Diseñador Junior,

Objetivos Estratégicos: La Motora cuenta con un Plan Estratégico en el cual se definen los objetivos estratégicos generales y los objetivos departamentales para cada año. Estos objetivos han sido trabajados con los expertos de cada uno de los cargos, con la finalidad de plantear metas reales, las cuales fueron luego revisadas por la Gerencia en base a los objetivos alcanzados en el año 2013 y 2014, tanto financieramente como en la mejora de la calidad del servicio, para luego plantear los Objetivos Estratégicos 2015, los cuales se detallan a continuación con un corte a octubre de 2015:

Tabla 1.*Objetivos Estratégicos 2015 de la empresa La Motora*

Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador de Gestión	Porcentaje de cumplimiento
Financieros	Generar ventas de más de 300.000 dólares en el año 2015	300.000 dólares en ventas	93%
Financieros	Disminuir al menos en un 10% los gastos operativos en el año 2015	10% de disminución de gasto	50%
Estratégicos	Ser la empresa líder en el mercado local (Cuenca) para el año 2015	No. 1 en el ranking de agencias de Cuenca	100%
Estratégicos	Desarrollar un plan estratégico para el año 2016	1 plan estratégico 2016	50%
Administrativo	Presentar el balance general de la empresa 2015 en enero 2016	1 balance general 2015	80%
Administrativo	Presentar informes mensuales con los ingresos, egresos y utilidad bruta, una vez al mes de enero 2015 a diciembre 2015	12 informes financieros (1 mensual)	50%
Comercial	Gestión de Contenidos en Redes Sociales: Al menos 3 nuevas empresas	3 nuevos clientes	100%
Comercial	Gestión de Contenidos en Redes Sociales: Mantener un portafolio de al menos 20 empresas	320 clientes vigentes	100%
Comercial	Desarrollo de software Al menos 4 aplicaciones de Facebook	4 aplicaciones de Facebook	100%
Comercial	Desarrollo de software Al menos 6 sitio web	6 sitio web	100%
Comercial	Desarrollo de software Al menos 4 aplicaciones móviles	4 aplicaciones móviles	100%
Estrategia y Planificación	Entregar el 90% de los informes mensuales a tiempo	120 informes entregados	80%
Estrategia y Planificación	Generar al menos 1 campaña trimestral para cada cliente	80 campañas para clientes	70%
Estrategia y Planificación	Crear al menos un curso de actualizaciones de temas afines	1 curso de actualización	100%
Diseño Gráfico	Cumplir con el diseño de al menos el 90% de los artes requeridos a tiempo	1000 artes entregados a tiempo	80%
Diseño Grafico	Generar y proponer un arte grafico para La Motora mensual (info grafías)	12 artes o infografías para la empresa	20%
Relaciones Públicas	1 campaña para posicionar la marca de La Motora en la ciudad de Cuenca a nivel empresarial	1 campaña de posicionamiento	100%
Relaciones Publicas	12 Campañas de anuncios en Facebook y Google constante para la empresa	12 campañas (1 por mes) en Facebook y Google	50%
Creatividad	Crear 4 campanas creativas para La Motora	4 campañas	25%
Creatividad	Organizar los Motora Pitch y Motora Talk al menos una vez por mes cada uno	24 espacios de diálogo	25%
Tecnología	Cumplir con el 90% de desarrollo de todos los proyectos a tiempo	60 proyectos por año	70%
Tecnología	Desarrollar 2 aplicaciones propias para La Motora para el año 2015	2 aplicaciones para La Motora	100%
Talento Humano	Crear 15 formatos digitales para perfiles por competencias	15 formatos digitales	100%
Talento Humano	Desarrollar 1 evaluación 180 grados en el primer trimestre del año	1 evaluación 180 grados	100%
Talento Humano	Definir 1 documento sobre bandas salariales	1 documento de bandas salariales	100%
Talento Humano	Definir 1 protocolo de inducción	1 protocolo de inducción	100%
Talento Humano	Elaborar y sociabilizar 1 Reglamento Interno	1 reglamento interno	100%
Talento Humano	Definir 1 proceso de Selección	1 protocolo de selección	100%

Fuente: La Motora

1.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional de La Motora se basa en la efectividad de la organización a través de dos pilares fundamentales:

- a) El buen uso del tiempo
- b) La comunicación efectiva

La efectividad organizacional se puede medir de diferentes maneras en las empresas, aunque hay que tener en cuenta que la efectividad organizacional no solo se la debe reducir al concepto de aumento de ingresos de la organización, ya que este es un error común que se comete en las empresas.

En base a esto, uno de los principales factores que afecta la efectividad organizacional es la Gestión Efectiva del Tiempo, ya que este influye de manera directa en los procesos que se pueden llevar a cabo en la empresa, puesto que al no tener claro cómo se puede optimizar el tiempo, el mismo se utiliza en actividades que no son prioritarias en ese momento y las cuales no generan un gran aporte a la empresa. (S. Robbins, 2009)

La Comunicación Efectiva en las Organizaciones: la comunicación efectiva en las empresas tiene gran relevancia en el porcentaje de efectividad al momento de alcanzar las metas y los objetivos que son establecidos en cada departamento; además la comunicación efectiva nos ayuda a evitar que se den conflictos dentro de la organización o poder solucionar los mismos de una forma rápida y efectiva al momento que surjan. (E. Torres, 2005)

La Gestión Efectiva del Tiempo en las Organizaciones: la gestión efectiva del tiempo es una herramienta que ayuda a las personas a alcanzar sus objetivos y metas trazadas; esta herramienta puede ser utilizada por los altos directivos o por las personas de mandos medios o bajos, ya que en los diferentes puestos de la empresa cada uno de ellos tiene objetivos por alcanzar. En los directivos la gestión efectiva del tiempo se maneja de una forma diferente en el sentido que a estos no les se puede pedir que realicen más tareas de las que ya tienen, sino al contrario se les pide que sean efectivos en lo que hacen, y que en su tiempo sepan cómo planificar para la organización y también como conseguir los resultados esperados e incluso superar los mismos. (J. Sánchez, 2007)

Un aspecto que nos ayudará en la gestión efectiva del tiempo va a ser la identificación de lo importante y de lo urgente; lo importante son actividades propias que solo la persona del puesto puede realizarlas ya que se requiere del conocimiento específico de la persona, dichas actividades van a contribuir a los objetivos, ya que estas ya se encontraban planificadas con anterioridad. En cambio lo urgente son actividades que no necesariamente debe realizar la persona y pueden ser delegadas a otra, ya que estas no aportan directamente a los objetivos y son las que nos quita tiempo durante el día, por este motivo se debe delegar estas actividades que si son necesarias de hacer pero que su grado de aporte a las metas no es alto. (J. Sánchez, 2007)

La Comunicación Efectiva en La Motora

En La Motora se puede apreciar la comunicación efectiva en los distintos departamentos y como se da el flujo de comunicación entre ellos, todas estas formas se

deben mantener y mejorar con el transcurso del tiempo para lograr una mejor efectividad organizacional; a continuación se presentan algunas de las formas de efectividad organizacional:

- La comunicación efectiva se ve reflejada cuando los colaboradores por sí mismos solucionan un problema simple o de baja dificultad sin la necesidad de que deba intervenir cualquiera de sus superiores.
- De igual manera se refleja cuando los Gestores de Contenidos o Community Manager y los Diseñadores Gráficos se ponen de acuerdo entre sí para realizar cambios rápidos sin que sea necesario ingresar un requerimiento a la lista de requerimientos para su realización.
- También se refleja cuando el Departamento Comercial y Administrativo se comunican entre sí para entregar un contrato o cualquier documento que necesite la empresa.
- La comunicación efectiva también se refleja cuando los Community Manager informan que existe un inconveniente grave con algún cliente para que intervenga uno de los jefes directos para solucionar el problema.
- Cuando los Community Manager informan al Director de Contenidos que sus informes se van a retrasar con un día de entrega por algún motivo valedero.
- La comunicación efectiva también se nota cuando los Programadores informan inmediatamente al Director de Proyectos que un cliente no entrega toda la información y esto retrasa la realización del proyecto.
- Otra forma en la cual se refleja la comunicación efectiva es cuando los Programadores hablan con los Diseñadores para que estos realicen cambios rápidos en artes gráficos para los proyectos que se están realizando en ese momento.
- Cuando los Community Manager antes de enviar un arte gráfico a que sea aprobado por el cliente, consultan con el Director Creativo para que este les dé soporte y ayuda.

En La Motora se puede evidenciar la gestión efectiva del tiempo de las siguientes maneras:

- Cuando los diseñadores avanzan con los artes gráficos que se les han asignado a pesar de tener que entregarlos en una fecha posterior.
- Cuando los Community Manager realizan sus cronogramas con anterioridad para que todas sus tareas se ejecuten a tiempo y de manera progresiva y programada.
- Cuando los Diseñadores toman la decisión de modificar un arte que requiere de un cambio mínimo, agilizando la finalización de dicho arte y continuando de inmediato con su trabajo.
- Si se notifica al Director Departamental con anticipación cuando no se cuenta con los materiales necesarios para la realización de un trabajo.
- Si se genera contenido creativo útil para las campañas de los clientes cuando no haya energía eléctrica o servicio de internet.
- Cuando se realiza el trabajo pendiente en el tiempo libre dentro de la oficina.

- Cuando se termine la tarea con anticipación y se adelanta la siguiente tarea o investigar nuevas formas de desarrollo de actividades.

1.2.1 Clima Organizacional

La Motora cuenta con una herramienta propia para estudiar el clima dentro de la organización. Se desarrolló el estudio a los 12 empleados de la empresa el 19 de junio de 2015, el objetivo fue medir de forma técnica el clima laboral de la empresa para emitir un informe acerca de la situación de la empresa.

El estudio de clima desarrollado corresponde a una modificación de la metodología del Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud, desarrollada por la Organización Panamericana de la Salud el cual consiste en un inventario de 80 preguntas de verdadero y falso, las cuales se encuentran correlacionadas entre sí para identificar sesgos positivos y negativos en base a la veracidad de las respuestas de los encuestados.

Análisis previo: se desarrolló una corta encuesta para conocer si los colaboradores están familiarizados con el término y concepto de clima laboral, teniendo como resultado lo siguiente:

- nueve de los colaboradores encuestados desconoce qué es una encuesta de clima laboral.
- tres de los colaboradores manifiestan tener una referencia sobre una encuesta de clima laboral.
- Solo dos de los encuestados ha participado en un encuesta de clima laboral anteriormente y en otros lugares de trabajo.

Aplicación de la Herramienta: para la aplicación de la herramienta de La Motora, se mantuvo el criterio de confidencialidad aclarando a los encuestados que la información es de carácter personal para su correcto uso y que los resultados serán debidamente manejados y comunicados a las partes interesadas.

La encuesta fue estructurada con 30 preguntas distribuidas de forma aleatoria y corresponden a cuatro categorías. Se desarrolló una clasificación para las preguntas de tal forma que la encuesta a través de sus resultados permita un análisis detallado del clima de la empresa:

Tabla 2.*Categorías de la encuesta de clima laboral de La Motora*

Categoría	Preguntas
Dirección- Liderazgo	1-2-7-14-18-20-30
Motivación al Trabajo – Comunicación	3-4-11-12-15-17-19-22-23-24-27-29
Solución de Conflictos	6-8-9-16-25
Equidad – Responsabilidad	5-10-13-21-26-28

Fuente: La Motora

Cada categoría tiene sus respectivas definiciones establecidas:

Dirección y Liderazgo: Refiere a la guía que tienen los trabajadores en relación a sus actividades o la forma de realizarlas, el liderazgo es un factor ligado, puesto que un líder da directrices claras para su colaboradores y estos puede realizar un trabajo efectivo.

Motivación al Trabajo - Comunicación: Entendemos como tal, factores que vinculan al trabajador con la empresa, sean estos, buena voluntad y disposición que demuestran los colaboradores para realizar sus actividades cotidianas, dentro de estos (lugar afable y en buenas condiciones, buena relación con superiores y alternos, etc.) se encuentran dentro del lugar de trabajo y por ende en la motivación. Se incluye el concepto de -comunicación- en referencia a la forma y la calidad en la que los colaboradores se comunican.

Solución de Conflictos: una empresa la conforman seres humanos con sus distintas personalidades y ante este factor en todo tipo de organización se pueden generar conflictos, sin embargo, el cómo se dé solución a este tipo de conflictos es importante para un buen ambiente laboral.

Equidad y Responsabilidad: al referir equidad hablamos de un trato igualitario para colaboradores, tomando en cuenta, género, edad, habilidades y capacidades, a la par que sean reconocidos y valorados; la responsabilidad hace referente al cumplimiento eficiente y eficaz del trabajo. (La Motora, 2013)

1.2.2 Aplicación de la Encuesta en La Motora

La encuesta fue aplicada a todos los trabajadores de la empresa (12), el día 19 de Junio de 2015, en donde luego de comunicar las indicaciones a cada uno de los encuestados, se procedió a enviar vía mail la encuesta indicándoles que tenían un tiempo sugerido de 15 minutos a partir que inicia la encuesta.

La encuesta luego de ser aplicada, valorada y sus respuestas tabuladas arrojó los siguientes resultados:

Positivo:

- Los trabajadores están conformes con el tipo de trabajo que desempeñan.
- Se identifican y se sienten vinculados con el ambiente y los mecanismos de trabajo de la empresa en general.
- Una ligera mayoría manifiesta que sus ideas son tomadas en cuenta al igual que los aportes que hacen.

Neutro:

- Hay consideraciones imparciales sobre el reconocimiento y motivación que se hace a los trabajadores de forma individual.
- No existe un sesgo marcado con referencia a la resolución de conflictos, puesto que no hay una tendencia positiva o negativa fácil de reconocer.

Negativo:

- Existe una marcada tendencia negativa sobre cómo se da la comunicación entre departamentos, ya que se considera que muchas de las opiniones no tienen impacto en general.

Correlación y resultados: el resumen de resultados para cada factor se detalla a continuación:

Tabla 3.*Tabla de factores y resultados estudio de Clima Laboral.*

Factor Evaluado	Dirección - Liderazgo	Motivación- Comunicación	Solución de conflictos	Equidad-Responsabilidad
Percepción	Positiva	Neutro-Positiva	Neutra	Positiva

Fuente: La Motora

Tabla 4.*Tabla de correlación de factores sobre Clima Laboral.*

Preguntas	Correlación	Observación
2-13 (DL-ER)	Se dan percepciones que van desde puntos neutros con tendencias positivas en relación a la participación dentro de la empresa.	
6-9 (SC-SC)	Existen percepciones muy distantes entre las respuestas y en la misma, se dan incongruencias con relación a solución de conflictos.	Se denota un sesgo marcado en estas dos preguntas.
10-27 (ER-MC)	Existe una concordancia negativa en lo que se refiere a motivación y equidad.	
15-27 (MC-MC)	Se considera que las respuestas dadas en estas preguntas apuntan a un punto netamente neutro con relación a la motivación.	Corresponden a la alternativa "a veces".
16-25 (SC-SC)	Las opiniones vertidas en estas preguntas convergen de forma negativa en relación a los aportes que se dan y los cambios que se puede generar.	
17-20 (MC-DL)	Las respuestas marcan una tendencia positiva en relación a presiones que se dan dentro de la empresa y su libre accionar.	Se considera un indicativo de buen ambiente de trabajo.
19-21(MC-ER)	Denotan percepciones positivas, se consideran de libre accionar en su trabajo y desarrollo de la creatividad.	
26-28 (ER-ER)	Posturas positivas en tanto consideran que tiene materiales necesarios para cumplir con el trabajo.	

Leyenda: DL: Dirección- Liderazgo, MC: Motivación al Trabajo, Comunicación, SC: Solución de Conflictos, ER: Equidad Responsabilidad

Fuente: La Motora

1.3 La Responsabilidad Social Empresarial

“En el Ecuador existe el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES el cual es una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica. CERES impulsa y difunde las mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, que son aquellas que contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Es la entidad líder en gestión del conocimiento, capacitación e investigación sobre Responsabilidad Social en Ecuador y es aliado estratégico de las principales organizaciones promotoras de responsabilidad social en la región y convirtió en la plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad.” (CERES, 2015)

Ecuador al ser parte de la Organización Internacional de Estandarización, ISO, adopta a través del Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, la norma ISO 26000 como estándar para la gestión de Responsabilidad Social en el país. (INEN, 2015)

La norma ISO 26000 o ISO RS, se base en el crecimiento económico, una sociedad equitativa y la integridad medioambiental, con varias políticas enfocadas hacia el bienestar de los grupos de interés de las organizaciones. (D. Pesce, 2011)

La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales, (CERES, 2007). Partiendo de este concepto relativamente nuevo, se puede mencionar que las bases de esta forma de gestión empresarial, son las buenas prácticas de administración, gestión y producción, siempre con la visión de procurar la igualdad social y evitar el impacto ambiental negativo.

Hablar de RSE en la actualidad es hablar de una nueva cultura organizacional. La empresa, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que dentro de su visión, misión, objetivos, plan estratégico y plan operativo, no manejen conceptos, acciones y estrategias básicas de RSE, pueden ser consideradas como caducas y obsoletas. (CERES, 2007).

La base de la RSE es pasar de la filantropía y las acciones aisladas a una verdadera cultura de “hacer bien las cosas”, en la cual cada uno de los procesos de la empresa u organización esté diseñado y basado en altos estándares de cumplimiento de conceptos de desarrollo social y de evitar el impacto ambiental negativo. (Kohlberg, 2013)

Las grandes empresas a nivel nacional y más aún a nivel internacional, están sumamente preocupados por su reputación, el cumplimiento de normativas internacionales, e inclusive algunas dentro de sus principios corporativos, quieren realmente hacer las cosas bien; aprovechando su privilegiada situación económica y su imagen mundialmente reconocida. (Kohlberg, 2013)

Los estándares o indicadores de RSE en ciertos casos son socializados con las comunidades o lugares geográficos de intervención de estas organizaciones o empresas, así mismo como con sus clientes locales, nacionales e internacionales; como parte de sus campañas publicitarias para consolidar una imagen consistente con el objetivo de “verse” como empresas integrales, comprometidos con su trabajo y con la comunidad. En otras

ocasiones, las acciones y estrategias que se encuentran realizando o que están en proceso de construcción, no se socializan o publicitan por diversas razones, algunas veces por principios humanitarios (que tu mano izquierda no sepa lo que hace tu mano derecha) o simplemente porque esto puede ser causal de conflictos, problemas o malas interpretaciones acerca del propósito real de dichas acciones.

Las grandes organizaciones y empresas son quienes han dado y deben seguir dando el ejemplo a las más pequeñas. A pesar de que la implementación integral de criterios de RSE en toda su estructura es de cierta forma utópico o en su defecto requeriría de varios años y mucho dinero; estas grandes empresas son las únicas con la experiencia, el conocimiento, la tecnología, el alcance y la estructura necesarios para demostrar la validez y el impacto real de las buenas prácticas de RSE, además de su beneficio ambiental y social, a mediano y largo plazo.

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas sean nuevas o antiguas, son las llamadas a iniciar un cambio urgente, que les permite adaptarse a las nuevas reglamentaciones, estándares y sobre todo a la nueva cultura mundial que pretende -empezar a hacer las cosas bien-. Este tipo de empresas, regularmente por su relativamente pequeño tamaño y flexibilidad, tienen una gran ventaja en relación a las organizaciones y empresas más grandes con un alcance nacional o internacional, puesto que pueden incluir, sin mucha dificultad, altos estándares en la mayoría de sus procesos, logrando dar cumplimiento a muchos indicadores que se traducen en un buen manejo empresarial u organizacional y se convierten en el inicio de un proceso de consolidación de una verdadera cultura corporativa de RSE.

La Motora de acuerdo a su personal y situación económica y en base a su Plan Estratégico ha definido la implementación de 2 indicadores de RSE. Para la medición de estos indicadores se desarrollaron varias actividades descritas en el manual CERES. El inicio del análisis tomó como punto de partida el cumplimiento de las seis etapas del Desarrollo Moral de las Organizaciones como parte de los 10 principios del pacto mundial, las cuales son:

- *Evitar el daño a la organización:*
 - Internamente no se genera ningún tipo de daño.
- *Obtener beneficios para la propia organización:*
 - Los beneficios para la organización son económicos, tecnológicos y técnicos. Al ser una compañía, económicamente se capta dinero de los clientes y se los distribuye dentro de la empresa al personal y socios bajo todos los parámetros de la ley. Con respecto a la tecnología, se procura siempre estar al tanto y utilizando la última tecnología para optimizar procesos y permitir a todos ser más eficientes y eficaces. Con respecto al conocimiento técnico, se investiga y se aplica criterios técnicos, dejando cada vez más el empirismo en los procesos.
- *Respetar las leyes y reglamentos vigentes:* Se respetan todos los reglamentos y leyes vigentes, tanto como compañía como con el personal y con el uso de información.
- *Respetar normas y prácticas de la industria:* se respeta a la industria, tanto en estándares técnicos, como legales. Se respeta a la competencia y se manejan altos estándares éticos con los clientes y proveedores.

- *Reconocer las obligaciones de la empresa con la sociedad*: actuar respetando los principios morales universales: Se respeta a la sociedad al propiciar empleo, sin discriminación, con salarios dignos, acorde a sus responsabilidades y superiores a los del mercado; sin afectar al medio ambiente. (La Motora, 2013)

La Motora considera como uno de sus principales grupos de interés o stakeholders a sus empleados o colaboradores, para quienes dentro de sus políticas de RSE tiene definido que:

- *Impacto positivo en sus empleados*: tangibles y/o intangibles se cuenta con beneficios de ley, beneficios adicionales como bonos por rendimiento en tiempo de trabajo o dinero, sueldos superiores a los del mercado para el tipo de trabajo y a los conocimientos técnicos y experiencia de los empleados. Bonos por publicación de artículos novedosos en el blog de la empresa.
- *Oportunidades*: da oportunidades a jóvenes, para que puedan trabajar mientras estudian o para que sean dueños de su tiempo siempre y cuando cumplan con sus responsabilidades.
- *Medio Ambiente*: cumple un rol muy importante ya que prácticamente no tiene un impacto ambiental negativo, sino más bien, optimiza y utiliza la tecnología a favor del medio ambiente al no utilizar papel en casi ninguno de sus procesos.

Para poder medir realmente el impacto y cumplimiento de la aplicación responsable de RSE en la empresa los indicadores seleccionados desde el manual CERES son los siguientes:

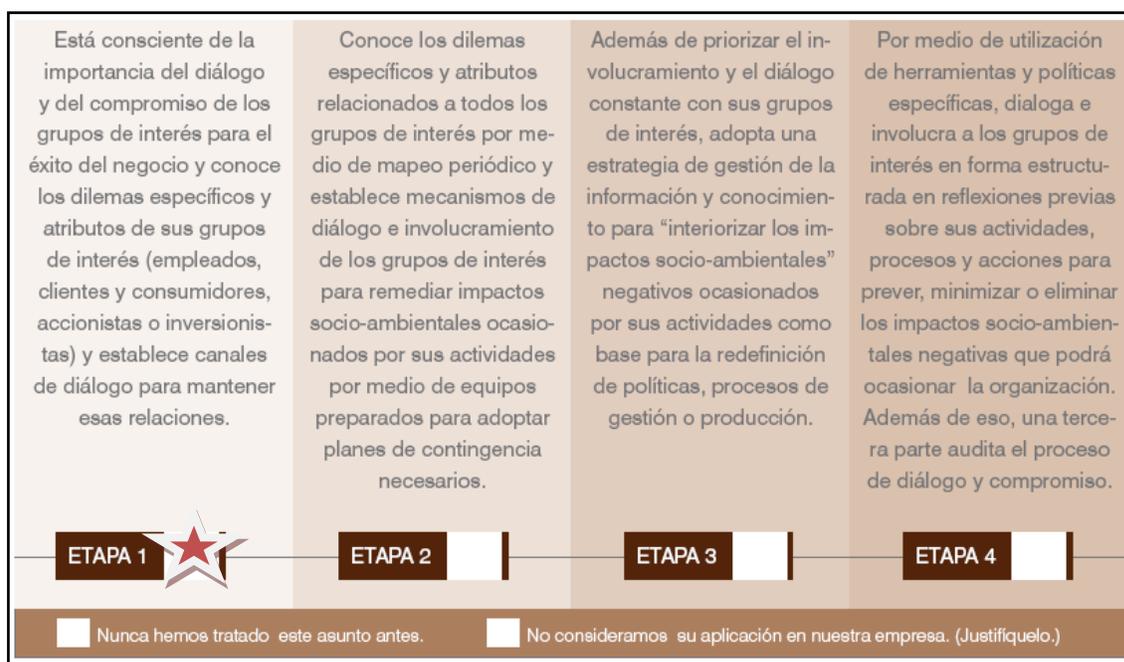
Tabla 5.

Indicadores de RSE de LAMOTORADIGITAL CIA. LTDA.

Indicador	Departamento
VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO Relaciones Transparentes con la sociedad: Indicador 5 – Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)	A nivel de toda la empresa en los departamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Administrativo Financiero • Recursos Humanos • Creatividad • Contenidos Digitales • Tecnología
CONSUMIDORES Y CLIENTES Dimensión Social del Consumo: Indicador 30 – Excelencia de la Atención	A nivel de toda la empresa en los departamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Administrativo Financiero • Recursos Humanos • Creatividad • Contenidos Digitales • Tecnología

Fuente: Manual CERES

Siguiendo el manual, se realizaron encuestas donde el estado y nivel actual del indicador está marcado:

Figura 2.-*Estado de la empresa, indicador 5.*

Fuente: Manual CERES

Las preguntas sobre este indicador (5) son las siguientes:

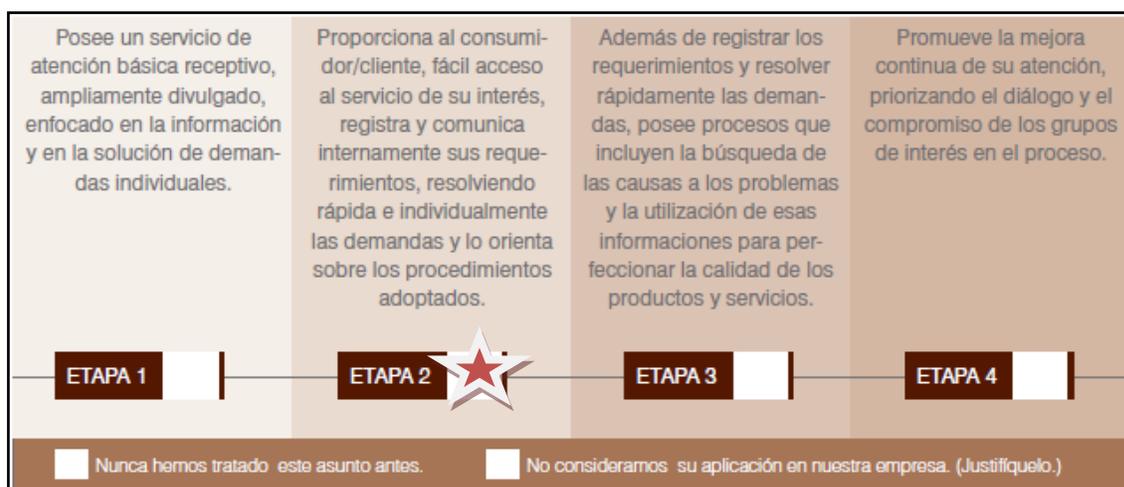
Tabla 6.*Preguntas internas RSE sobre indicador 5, del Manual CERES.*

Pregunta	Si	No
Se comunica con sus Stakeholders o grupos de interés para que comenten o critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	X	
Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, reclamo o demanda de sus grupos de interés (stakeholders)		X
Cuenta con indicadores de desempeño para monitorear las relaciones derivadas de sus proceso de diálogo e involucramiento con sus grupos de interés (stakeholders)		X
Tiene políticas para que los indicadores/datos/informaciones sugeridos del proceso de diálogo y compromiso de los grupos de interés (stakeholders) sean comparables, confiables, relevantes y comprensibles para sus grupos de interés		X

Fuente: Manual CERES

Figura 3.

Estado de la empresa, indicador 30, del Manual CERES.



Fuente: Manual CERES

Las preguntas sobre este indicador (30) son las siguientes:

Tabla 7.

Preguntas internas RSE sobre indicador 30.

Pregunta	Si	No
Cuenta con una política y normas de relaciones con clientes y consumidores aplicadas por sus empleados.	X	
Ofrece el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.		X
Promueve entrenamiento continuo de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	X	
Adopta una política formal de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	X	
Tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.		X
Comparte con sus empleados la opinión de los clientes.	X	
Posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con la difusión adecuada.		X
Evalúa anualmente el número de reclamaciones.		X

Fuente: Manual CERES

En base a lo mencionado anteriormente y a los resultados tabulados de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la empresa, se puede acotar que se cuenta con un desarrollo inicial de RSE enfocado hacia el grupo de interés trabajadores / colaboradores, el cual aporta a este trabajo con información importante para el diseño de un Plan de Incentivos para los colaboradores de La Motora en base a sus necesidades y sobre todo hacia su satisfacción.

CONCLUSIONES

En este capítulo se ha logrado describir a detalle la estructura de la empresa La Motora, sus valores, objetivos estratégicos, departamentos, jerarquías y la forma en la que los colaboradores interactúan gracias a la descripción de la cultura de la organización y sus pilares fundamentales, el buen uso del tiempo y la comunicación. También se tiene una idea clara de cuál es el clima de la organización y como los resultados obtenidos, al aplicar la herramienta con la que cuenta la empresa, pueden aportar al desarrollo del Plan de Incentivos que se desea crear.

Es importante mencionar como la empresa a través de su Responsabilidad Social Empresarial considera a sus empleados como uno de sus grupos de interés principales y como ha definido políticas e indicadores de gestión para garantizar el buen desempeño de los colaboradores.

Con todos los insumos detallados en este capítulo se tiene una idea clara con qué tipo de empresa se está trabajando y cuáles son las bases sobre las cuales se debe construir un Plan de Incentivos sólido y bien estructurado que no diste de la realidad de la empresa y se contextualice de la mejor manera posible.

CAPÍTULO 2

LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

INTRODUCCIÓN

Los incentivos laborales son una de las herramientas que las empresas tanto de productos como de servicios utilizan para recompensar el desempeño de sus empleados a través de distintos tipos de alicientes, los cuales tienen como propósito en la mayoría de los casos, generar más ventas y por ende más ganancias para la empresa.

Con el pasar del tiempo, las empresas poco a poco se han ido enfocando no solamente en el rédito económico de una mayor producción sino también en el bienestar de sus colaboradores al entregar incentivos acordes a sus necesidades, los cuales se pretende incentiven un compromiso a largo plazo con la empresa y no solamente un aporte puntual que termina al momento de recibir la recompensa.

Existen en la actualidad varias teorías, metodologías y formas de entender los incentivos y es muy importante poder contrastar las buenas prácticas empresariales de recompensa utilizadas durante muchos años a nivel mundial, con la filosofía y objetivos específicos de cada empresa de acuerdo a su situación general y sobre todo considerar a los empleados o colaboradores como uno de los grupos de interés más importantes de la empresa.

2.1 Antecedentes

Analizando la empresa La Motora en todo lo referente a como premia y reconoce a su personal, se puede mencionar que existe una cultura organizacional que valora el buen desempeño de distintas maneras. Cualquier trabajador que aporte con su trabajo más allá de sus responsabilidades, tiene además de por ley, una garantía dentro de la empresa de que su trabajo adicional será recompensado, lo cual los puede motivar a lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

Los empleados se motivan al saber que al final de cada mes, semestre o año su sueldo puede ser mayor gracias a que su trabajo ha sido desarrollado a cabalidad, pero también saben que pueden recibir beneficios adicionales no solamente monetarios, sino de tipo intelectual, como por ejemplo cursos de actualización gratuita o beneficios económicos no monetarios como bonos de consumo en los establecimientos de varios de los clientes de la empresa.

Los incentivos están directamente ligados con la motivación de los empleados ya que sin una recompensa el empleado puede no sentirse motivado para desempeñar su trabajo con excelencia y simplemente cumplir con el compromiso mínimo o inclusive menos. Existe una estrecha relación entre el hecho de conocer que se cuenta con un incentivo en caso de tener un buen desempeño, que simplemente tomar como estándar a la motivación implícita del empleado por recibir su pago mensual; siendo de vital importancia que las empresas entiendan claramente el significado de las motivaciones y los incentivos. (La Motora, 2013)

2.2 Los incentivos

Krajewski y Ritzman (2003) manejan un concepto muy simple y claro sobre los incentivos que se mantiene vigente que se utilizará en este trabajo dado su enfoque hacia el bienestar no solo del trabajador sino de la empresa; definen a un incentivo laboral como un estímulo que está dado por el empleador, con el objetivo de que sus empleados ya sea individualmente o colectivamente (equipos de trabajo), mejoren sus niveles de productividad en la empresa o mejoren sus estándares de desempeño.

Kotler (2010), menciona que tener al personal en un puesto de trabajo idóneo con motivación periódica, es necesario para mejorar su rendimiento. Los incentivos son un factor significativo para el logro de objetivos en la empresa ya que gracias a ellos los empleados son más productivos.

Caso (2003), es un excelente referente en el tema, cuya forma de plantear los incentivos se enfoca hacia el propósito de este trabajo y su teoría se considera vigente a pesar de contar con más de diez años de haber sido planteada. Define a los incentivos como una parte variable de la remuneración, que premia un resultado superior al exigible. Obtener un resultado mayor al exigible se vuelve voluntario; puede y debe ser incentivado y sobre todo debe ser acordado en un plan formal establecido. La responsabilidad de la empresa es proporcionar al empleado los medios necesarios para su cumplimiento. El resultado del desempeño se traduce en una cifra o indicador que corresponde a un determinado nivel de rendimiento, el cual tiene como resultado una recompensa específica; este resultado tiene que ser siempre medido y evaluado.

La teoría de Meyers (2004), a pesar de tener una vigencia de más de diez años, es extremadamente útil para entender los incentivos desde el punto de vista de la producción, menciona que el diseño de los sistemas o planes de incentivos deben iniciarse definiendo objetivos, para que todos conozcan para que se definen. Las metas de un Plan de Incentivos pueden ser las siguientes:

- Disminuir costos
- Aumentar la productividad
- Incrementar las ganancias de los colaboradores
- Mejorar las relaciones entre los colaboradores y sus jefes
- Mejorar los tiempos de espera para la provisión de un servicio
- Mejorar el nivel de servicio a los clientes
- Reducir la necesidad de supervisión

Baguer (2005), afirma que el objetivo de analizar el clima de una organización y definir un plan de incentivo, a más de aumentar la productividad en beneficio de la empresa, es enlazar a los empleados con una atinada planificación estratégica de la empresa, que permite con el tiempo mejorar los puntos débiles y afianzar los puntos fuertes para tener un clima laboral saludable.

La productividad en las organizaciones depende claramente del ambiente profesional, que según León (2012) el ambiente de trabajo agradable es el que engancha a la fuerza laboral y evita la rotación constante. Es preciso lograr un control entre las dimensiones

afectivas y las laborales, ya que si las motivaciones para trabajar no son las suficientes, las personas reducen su nivel productivo.

“Las organizaciones que más retienen el talento permiten que los trabajadores puedan tener vida personal ya que si encuentran obstáculos para ello, busquen otra opción laboral.” Organizaciones que ofrecen servicios tecnológicos como Facebook y Google, tienen como filosofía que el lugar de trabajo no puede ser una necesidad impuesta por el dinero, sino un territorio en donde el empleado se sienta bien y cuente con incentivos como áreas deportivas, áreas recreativas, canchas de fútbol, una guardería, días libres, mascotas en la oficina, entre otros peculiares alicientes.

Si el ambiente laboral es divertido y permite a los empleados relacionarse con otros equipos de trabajo, la productividad aumenta al igual que su lealtad hacia la empresa. En caso de que las finanzas de la empresa no permitan mejoras salariales significativas y constantes, se debe motivar al personal desde otras áreas para velar por un ambiente de trabajo agradable.

Larios (2011), menciona que Erik López, el gerente comercial regional de Manpower para la región de México, Centroamérica y para República Dominicana, hace énfasis en que se retiene el personal con los incentivos que los estimulen a quedarse trabajando más horas en la organización; siendo necesario que los empleadores sepan lo que tienen. Conocer sus perfiles y edades para retenerlos según sus intereses, gustos y preferencias de acuerdo a sus grupos y subgrupos culturales o por la generación a la que pertenecen, es indispensable, ya que para cada grupo, las motivaciones son distintas. Por ejemplo en el caso de las madres trabajadoras, un incentivo es darles trabajo a medio tiempo, o trabajo remoto desde sus hogares. Permitir el uso de internet y redes sociales obviamente moderado, es una forma de retener al personal joven quien no disminuye su productividad ya que están contentos estando más conectados con el mundo. Como parte de otro tipo de incentivos se plantea la creación de programas de entrenamiento y capacitación para el personal con el fin de incentivar el crecimiento profesional, aumentando su productividad y obviamente generando mayores ingresos para la empresa. Si el personal está motivado es mucho más fácil que existan líderes, los cuales empujan la empresa hacia una cultura de innovación.

Salomón (2012), refiere que toda entidad comercial sea cual sea su estructura y tamaño, es necesario que esté obligada a tener políticas que contemplen un programa simple o complejo de incentivos, puesto que para que una persona se desarrolle se necesitan varios requisitos, entre los más relevantes se mencionan un salario justo pagado a tiempo; el reconocimiento por la labor realizada; vacaciones pagadas; tiempo personal que siempre es necesario para cualquier asunto en horas laborales; aumentos salariales acordes a la inflación anual; ascensos; seguridad laboral o afiliación a seguros de salud que además de ser ley, dan tranquilidad al empleado y por último, identidad organizacional, siempre haciendo énfasis en que el empleado se sienta parte de la empresa.

Es por esto que en La Motora lo que se busca constantemente es, a través de un personal motivado gracias a incentivos acordes a sus necesidades y aspiraciones, ser una empresa más productiva, con empleados más comprometidos y con una mejor calidad de servicios.

2.2.1 Las motivaciones

Desde el punto de vista de las motivaciones, los incentivos y el rendimiento laboral, la productividad de un empleado siempre estará directamente relacionada a la calidad del ambiente y los beneficios que una empresa le pueda ofrecer. Encontrar ese punto medio entre una empresa que no reconoce el trabajo de sus empleados y una empresa que maneja bajos estándares de rendimiento incentivando la mediocridad, es sumamente complejo y requiere de un arduo análisis de las mejores prácticas y la correcta aplicación de los conceptos de gestión empresarial y de talento humano vigentes, para así contar con una herramienta formal de incentivo y retribución que mejore la productividad de los empleados.

Para este trabajo se toma como referencia a Chiavenato (2010) quien indica: “que la motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a una proposición, a un comportamiento específico. Es necesario mencionar la teoría dual de Herzberg (2012), considerada una conceptualización fundamental en cuanto se refiere a incentivos, razón por la cual es indispensable su uso para propósitos de este trabajo; se puede mencionar lo siguiente acerca de lo que él considera como factores fundamentales de la motivación:

- *Factores Higiénicos o Insatisfactorios*: condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan ausencias de satisfacción.
- *Factores Motivadores o Satisfactorios*: contenido del cargo, las tareas y a los deberes relacionados con el cargo, que producen efectos duraderos de satisfacción y de aumento de productividad en el nivel de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término de motivación para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestado por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Y también para el desarrollo de este trabajo se toma como referencia a la teoría de McClelland (2015), la cual se considera una de las teorías fundamentales actualmente aún utilizadas, quien se enfoca básicamente hacia 3 tipos de motivación: poder, logro, y afiliación:

- *Logro*: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia,

apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.

- *Poder*: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- *Afiliación*: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

2.2.2 Tipos de Trabajos

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

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

En el caso de una empresa de servicios como La Motora, de acuerdo al tipo de trabajo que se desempeña, el mejor criterio de incentivo aplicable es:

- *“Sistema de compensaciones basadas en el rendimiento*: es un programa de premios que se obtienen al relacionar el desempeño con la productividad, como por ejemplo comisiones, horas extras, cantidades de dinero al final de año, entre otros. Todos estos criterios tienen múltiples variantes y no se suelen utilizar de manera única, sino en combinación.” (García, 2007)

2.2.3 Tipos de incentivos

Existen varios tipos de incentivos y distintas formas de categorizarlos, para un mejor entendimiento y en el caso de este trabajo para su aplicación en un Plan de Incentivos. Una de las teorías más acordes a la cultura organizacional de La Motora es la teoría del Factor Dual de Herzberg (2012) ya que contiene varios tipos de incentivos, de los cuales algunos son aplicables al contexto de la organización. Esta teoría a pesar de ser descrita por el autor inicialmente en 1967 se considera una conceptualización fundamental en cuanto se refiere a incentivos, razón por la cual es indispensable su uso para propósitos de este trabajo.

Teoría del factor dual de Herzberg: las investigaciones de Herzberg (2012), se centran en el ámbito laboral. Gracias al desarrollo de encuestas se dio cuenta de que las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tenían una tendencia a atribuir esta situación de bienestar a ellos mismos, mencionando factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo como tal, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos, tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc.

De este modo, comprobó que los factores que motivan, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Incentivos No Financieros de Higiene
 - Seguridad: Oportunidad del trabajo de contar con una estabilidad laboral y en condiciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo.
 - Clima de Trabajo: Relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.
 - Relación Superior – Empleado: Conjunto de interacciones entre el binomio trabajador – supervisor.
 - Condiciones Generales de Trabajo: Situaciones que rodean el desempeño laboral como el calor, ruido, ventilación, espacio, etc.
- Incentivos No Financieros Motivacionales
 - Ascensos.
 - Reconocimientos por escrito: Diplomas, reconocimientos, memorandos.
 - Reconocimiento verbal: Palabras de estímulo al buen desempeño.
 - Reconocimiento económico: Dinero, vales o prestaciones sociales por el buen desempeño laboral.
 - Prestaciones: Servicios médicos, vacaciones, pensiones, días económicos y festivos.

Para complementar la teoría de Herzberg como base de este trabajo se toman también criterios de otros autores los cuales se detallan a continuación.

Werther (2008), menciona que los tipos de incentivos más utilizados son:

- *Basados en unidades:* estos incentivos tienden a compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento, algunas veces puede darse la variante de compensar por el exceso de producción que se haya tenido. En estudios de campo realizados se ha comprobado que el pago de incentivos por unidades producidas no aumenta la productividad a menos que exista un ambiente de competencia.
 - Bonos de producción: son incentivos que junto a un salario fijo, se pagan a los empleados por aumentar el nivel de producción. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, o la combinación de incentivos sobre producción con los bonos y mejora la compensación que reciben por ahora, más incentivo por cada unidad producida.
 - Comisiones: suelen estar relacionadas básicamente con los puestos enfocados a ventas, el vendedor recibe un porcentaje de las ventas que realiza y la empresa con esta clase de incentivos de alguna manera asegura el buen desempeño del vendedor.
 - Curvas de madurez: con estos incentivos los empleados son clasificados según su productividad y experiencia, se califican de una forma descendente, de un nivel superior, medio e inferior. En esta técnica los que sobresalen en un nivel superior reciben incentivos, con este tipo de incentivos la organización evita que los empleados busquen la oportunidad de un ascenso o un puesto de más alta jerarquía en otra empresa para aumentar sus ingresos.

- Incrementos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño de las actividades que realiza dentro de la organización. Por lo común estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a situaciones poco justas.
- Compensación por experiencia y conocimiento: los sistemas de compensación por conocimientos especializados son un estímulo para el empleado por medio del cual se le reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir conocimientos o destrezas relacionados con el puesto que desempeña o de la empresa en general. Este tipo de incentivos se basa en lo que el empleado puede hacer por la empresa, ya que si los trabajadores adquieren más conocimientos, es probable que se reduzca la necesidad de contratar más personal y que disminuya la tasa de ausentismo y rotación de personal.

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

Stevenson (2000), un autor muy vigente para esta investigación a pesar de la antigüedad de su teoría, menciona que existen incentivos que frecuentemente se entregan en las empresas los cuales tienen un efecto motivador para los colaboradores:

- Oportunidades de realizar algún tipo de estudio o carrera
- Respeto
- Sentirse parte del equipo
- Elogios
- Horarios laborales flexibles
- Retos
- Contribuir con ideas
- La oportunidad de aprender
- Trabajar con más personas
- Camaradería
- La confianza del jefe
- Agradecer a los empleados el trabajo extra realizado
- Premios
- Creer en la importancia del trabajo que se desarrolla

Dessler (2009) menciona que la mayoría de las empresas utilizan incentivos económicos y no económicos. En una encuesta de 235 gerentes, con características similares al contexto socio económico de La Motora, realizada en Northwestern University, las recompensas más frecuentes para motivar a los colaboradores son las siguientes:

1. Programas de capacitación
2. Seguros médicos o de vida
3. Retribuciones en efectivo
4. Viajes en grupo
5. Incentivo por ventas
6. Viajes individuales
7. Reconocimiento del empleado
8. Certificado de regalo
9. Eventos especiales
10. Rifas
11. Salario variable
12. Comunicaciones impresas o por correo electrónico

La obra de Dessler (2009) se menciona debido al alcance que su investigación tiene para este trabajo.

Además según la tesis de Domínguez (2013), se define los incentivos de distintos tipo como una forma de motivar a los empleados y mejorar el ambiente laboral:

Incentivos por equipos o grupos:

- Sirven para reducir las envidias
- Los miembros del equipo se sientan agradecidos entre si
- Se fomenta un sentimiento de cooperación

Incentivos para vendedores:

- Pueden ser una mezcla de 70% para el sueldo base y un 30% para incentivos
- Si los vendedores cumplen una base pueden ganar un viaje con su familia a un destino nacional o internacional. Así también se logra que la familia apoye al vendedor para que tenga éxito.

Incentivos para los empleados profesionales:

- Las empresas pagan buenos sueldos a los profesionales. En algunos casos, algunos expertos afirman que ofrecer recompensas económicas a esta persona en realidad podría disminuir su motivación intrínseca en lugar de incrementarla.

Incentivos para gerentes y ejecutivos:

- Casi todos los gerentes reciben incentivos a corto y a largo plazo, además de su salario.
- Ofrecer opciones de compra de acciones en la empresa es una buena opción; para premiar a los gerentes por el crecimiento a largo plazo y mantenerlos en la empresa.

Incentivos para toda la empresa:

- Planes de remuneración variable.
- Propiedad de acciones para los empleados
- Planes Scanlon más conocido como etapas para aumentar el compromiso de los empleados

Planes de comisiones:

- Porcentaje de Ventas totales como un bono económico.
- Ayuda a mejorar la selección de clientes ya que un mal cliente dificulta la gestión de cobro.

Plan Scanlon: es un plan de incentivos que fomenta la cooperación, la participación y la distribución de beneficios:

1. Cooperación: pasar a “nosotros” y dejar el “ellos” para que los empleados desarrollen un sentimiento de pertenencia.
2. Identidad: para enfocar la participación de los colaboradores, la empresa debe expresar con claridad su misión y la forma en que opera el negocio en todo sentido.
3. Competencia: exigir un gran nivel de competencia entre los empleados en todos los niveles.
4. Participación: sugerencias de mejora a través de los sistemas jerárquicos para adoptar mejores prácticas.
5. Compartir Beneficios: si alguna sugerencia se implanta y tiene éxito, por lo general todos los empleados comparten el 75% de los ahorros.

Según McAdams (2014), las recompensas no monetarias de valores significativos más populares, recibidos por una mejora en el desempeño o como reconocimiento, son los artículos, los viajes, las oportunidades educativas, el tiempo libre remunerado, las tarjetas de crédito acumulado, los premios simbólicos (normalmente conocidos como reconocimiento) y las recompensas sociales.

Entre los tipos de recompensas no monetarias se encuentran:

- Oportunidades educativas
- Viajes
- Artículos
- Involucramiento de los empleados en las decisiones de la empresa
- Tiempo libre remunerado

Robbins (2009) define al involucramiento de los empleados como un proceso que utiliza aportes de los colaboradores para incrementar su compromiso con el éxito de la empresa. Involucrar al personal en las decisiones que lo afectan, incrementa su autoestima y el control sobre sus vidas laborales, los empleados involucrados se motivan, se comprometen con la organización, son productivos y están satisfechos con su trabajo gracias a la aplicación de:

Administración participativa: se define como el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones. Los empleados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión.

Participación representativa: consiste en que los empleados estén representados por un grupo pequeño de ellos, que son los que en realidad participan; la idea es redistribuir el poder dentro de una organización.

En el caso de La Motora dependiendo del tipo de proyecto y del departamento, el modelo de involucramiento a utilizarse varía de administración participativa a la participación representativa.

Tomando en cuenta los métodos y tipo de recompensas se cuenta con insumos para diseñar un Plan de Incentivos que contempla varios criterios y distintas perspectivas con el objetivo de ser lo más completo y útil posible.

2.2.4 Efectos de los incentivos

Los planes de incentivos definen un mínimo de desempeño que un empleado o grupo de empleados debe alcanzar, con el fin de acceder al pago de incentivos. El punto de partida para el pago de un incentivo es el nivel mínimo que un empleado debe lograr para calificar. (Caso, 2003)

“Los argumentos actuales a favor de los planes de incentivos se enfocan en vincular las recompensas de compensación, tanto individuales como grupales, con las metas de la organización. Las metas y objetivos específicos de la empresa pueden ser mejorar la satisfacción del cliente, ampliar el mercado de los servicios o mantener altos niveles de productividad y calidad. Al entrelazar la compensación con los objetivos de la organización, los gerentes esperan que los empleados asuman la posición de sus puestos y en consecuencia, aumentarán sus esfuerzos y su desempeño global en el trabajo. Los incentivos se diseñan para animar a los empleados a efectuar un mayor esfuerzo en la realización de las tareas de su puesto; un esfuerzo que los sistemas de compensación basados en horas o en la antigüedad pueden no motivarles a realizar. Además el pago de incentivos es muy valorado como estrategia de compensación para atraer o retener a los empleados de alto desempeño.” (Domínguez, 2013)

“Para que un Plan de Incentivos tenga éxito, los empleados deben desear que se implemente y este deseo puede ser influido en parte por el grado de éxito que tenga la administración en introducir el plan y convencer a los empleados de sus beneficios. Animar a los empleados a participar en el desarrollo y administración del plan puede aumentar su disposición a aceptarlo. Los empleados deben poder ver una clara conexión entre los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos. Esta conexión es más visible si existen estándares de calidad o cantidad, objetivos con los que puedan juzgar su desempeño. El compromiso de los empleados para cumplir con estos estándares también es primordial para el éxito de los Planes de Incentivos.” (Domínguez, 2013)

“Esto requiere confianza y comprensión mutua entre los empleados y sus supervisores, los cuales sólo se pueden lograr por medio de canales abiertos de comunicación recíproca. La administración nunca debe permitir que los Planes de Incentivos se consideren como un derecho. En lugar de eso, estos pagos se deben ver como una recompensa que debe ganarse con esfuerzo. Esta percepción se puede reforzar si el dinero de los incentivos se distribuye a los empleados en un cheque por separado.” (Domínguez, 2013)

Características de un Plan de Incentivos exitoso:

- Los incentivos financieros se vinculan con el comportamiento valioso.
- Los empleados consideran que el programa de incentivos es justo.

- Los estándares de productividad/calidad son desafiantes pero alcanzables.
- Las fórmulas de pago son sencillas y comprensibles. (Domínguez, 2013)

Caso (2003) menciona que para que un empleado esté motivado, éste debe de creer y anhelar las recompensas que puede obtener por su esfuerzo.

Para desarrollar planes de incentivos eficientes es necesario lo siguiente:

- Asegurarse que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.
- El plan debe de ser comprensible y fácil de calcular por el personal afectado.
- Deben establecer criterios efectivos.
- Los objetivos deben ser justos para los destinatarios, deben ser altos pero razonables, y la meta debe ser específica.
- Considerar el criterio adoptado como un contrato con los empleados, una vez que el plan funcione, se debe ser precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma. (Caso, 2003)

Para que el sistema tenga éxito y no haya reclamaciones se aconseja:

- Garantizar que se ha establecido el sistema como arreglo a la más estricta justicia.
- Despertar el interés y ganar la confianza del personal por el sistema.
- Inspirar interés y confianza a los trabajadores
- Hablar con franqueza del sistema.
- Pagar siempre lo prometido (Caso, 2003)

2.3 Las motivaciones, los incentivos y la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial toma como base a la psicología humanista; en la cual Hoffman (2012), menciona a Abram Maslow, quien es uno de los pioneros de esta escuela psicológica; Maslow afirmaba que todas las personas tienen un potencial individual en el cual puede ser desarrollado y puede ser motivado por diversos estímulos; para sintetizarlo, Maslow creó la pirámide de necesidades en la cual se detallan diversas etapas para que una persona alcance su autorrealización.

La organización Suiza para la Estandarización, creó la Norma ISO 26000 considerada como la norma guía de responsabilidad social, que pretende fomentarla como estrategia de negocios y contribuye a mejorar los impactos económicos, ambientales y sociales de la empresa y la creación de cadenas de valor para los grupos de interés (stakeholders), dentro de parámetros de RSE. (Lizcano, 2004)

Mellado (2013), nos habla de la RSE en la PYMES de Latinoamérica y como se ha implando la RSE como una nueva estrategia por partes de las empresas, para tener una ventaja competitiva sobre las otras porque están viendo por el beneficio de todas las partes interesadas; en este caso sus empleados.

Hablando acerca de la región, Sparano (2010), menciona que se evidenciar el crecimiento que ha tenido la empresa Ecopetrol S.A, situada en Brasil, al aplicar una adecuada RSE. La empresa se dio cuenta de la importancia de la RSE y por ende decide aplicar políticas en base al RSE y través de estas políticas ayudar al desarrollo de los empleados por medio de un buen ambiente laboral e incentivos apropiados.

“Trabajar en un buen entorno laboral donde el empleado se siente implicado y comprometido con los objetivos de la empresa, facilita la cohesión interna, a la vez que estimula la productividad y motivación del trabajador.” (Curto, 2012)

“Tan reconocido está que la “felicidad laboral” influye positivamente sobre la productividad, que entre el 2008 y el 2012, el Banco Interamericano de Desarrollo llevó a cabo un proyecto para mejorar la productividad de diversas empresas manufactureras en Trinidad y Tobago, mediante la implantación de prácticas de responsabilidad social interna.” (Anchor, 2010).

Barros (2008), realizó un análisis de la importancia de la RSE en 40 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán; donde menciona cómo la RSE se ha vuelto un factor determinante para las empresas que buscan el crecimiento de sus empleados; favoreciendo no solamente a los accionistas y propietarios, sino retribuyendo adecuadamente el trabajo hacia los empleados que tienen un rendimiento excepcional.

En La Motora la RSE es parte de la filosofía de la empresa razón por la cual se entiende a la motivación de los empleados y los incentivos necesarios para mantenerle como claves para un ambiente laboral saludable y como un pilar fundamental para mantener y mejorar el nivel de productividad de la empresa.

CONCLUSIONES

Si se desea diseñar un Plan de Incentivos que se acople adecuadamente a una organización es indispensable conocer el fundamento teórico proveniente de distintos autores, sin que al tomar insumos de más de una teoría, estas se consideren contrapuesta; al contrario, si se enfocan correctamente llegan a ser complementarias ya que aportan con distintas perspectivas que permiten tener una visión más amplia de las necesidades de la empresa, de los empleados y sobre todo permiten contar con un repositorio de técnicas y formas creativas de premiar el buen desempeño y es por esta razón que en el capítulo que antecede se han mencionado teorías acogidas como base pero a su vez se han tomado insumos de distintos autores para contar con un Plan de Incentivos acorde a la empresa La Motora.

Un Plan de Incentivos diseñado para una empresa de servicios debe procurar enfocarse en incentivos que refuercen el desempeño excelente antes que la productividad; en el caso de vendedores se manejan criterios de comisión, pero en el caso de empleados dedicados al servicio al cliente se premian y se miden parámetros de calidad de servicio que además de recompensar al empleado, crean un espíritu de colaboración y compromiso con la empresa para que esta puedan continuar proveyendo el servicio a lo largo del tiempo siempre mejorando procesos y optimizando tiempos y recursos sin comprometer la calidad.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE INCENTIVOS VIGENTE

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describen las distintas herramientas con las que la empresa cuenta para evaluar el desempeño y premiar el desempeño excepcional. A través de un proceso de evaluación metódico y planificado, el cuerpo directivo de la empresa desarrolla dos evaluaciones de desempeño 180 grados cada año con el objetivo de medir los cambios en el desempeño de los empleados a mediano plazo para poder corregir cualquier falencia a tiempo sin esperar un año completo para tomar cualquier acción en pro de mejorar.

Así mismo la empresa cuenta con ciertos incentivos que premian el buen desempeño del personal los cuales se entregan a las personas con las mejores calificaciones en las evaluaciones de desempeño. Es necesario cuantificar si los incentivos entregados tienen una relación directa con la mejora del desempeño pero también si cumplen con los objetivos de la empresa.

La Motora cuenta con un Plan Estratégico en el cual se definen los objetivos departamentales detalladamente. Cada uno de estos objetivos se cumplen siempre y cuando el personal tenga un alto desempeño de sus tareas; razón por la cual además de conocer si los incentivos entregados mejoran el rendimiento de un período a otro, es indispensable saber si los objetivos de la empresa se están cumpliendo.

3.1 Evaluación de Desempeño

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona. Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene en distintas áreas, una persona en relación a sus aptitudes, sus acciones, etc.

Werther (2008), menciona que la evaluación del desempeño es un proceso en el cual se estima el rendimiento general del empleado con base a normas y procedimientos pre definidos. Una evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se califica el desempeño y actuación de un empleado.

Según lo descrito en el Manual de Evaluación de Desempeño de la empresa La Motora (2013), las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Estímulo a la mayor productividad
- Vinculación de la persona al cargo
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Incentivos por el buen desempeño

El proceso que se sigue en la empresa para el desarrollo de las evaluaciones de desempeño de tipo 180 grados dos veces por año (cada 6 meses), en base a una entrevista presencial tanto para jefes como para subordinados y pares, es el siguiente:

1. Planificación del cronograma de Evaluación coordinado con los Jefes Departamentales
2. Revisión y preparación de los formatos de evaluación tanto físicos como digitales
3. Reunión presencial individualmente con jefes, subordinados y pares para el desarrollo de la entrevista
4. Desarrollo de la entrevista en máximo 20 minutos por empleado.
5. Recopilación de todas las entrevistas realizadas
6. Tabulación de las entrevista según el formato establecido de tabulación
7. Elaboración de los informes personalizados para cada uno de los empleados de la empresa.
8. Elaboración de los informes departamentales y resumen ejecutivo para la gerencia de la empresa
9. Desarrollo de la reunión de entrega de resultados al gerente y socios de la empresa
10. Desarrollo del proceso de socialización de los resultados con todo el personal de la empresa, una reunión por departamento.
11. Entrega de los informes de evaluación de desempeño a cada uno de los empleados de la empresa.
12. Retroalimentación con cada uno de los empleados con desempeño deficiente.
13. Firma de recepción y aceptación de las evaluaciones de desempeño de los empleados para ser guardadas en el archivo de la empresa.
14. Entrega de los certificados de excelencia a los empleados mejor puntuados en el proceso.

Se califica sobre 1275 puntos los siguientes aspectos:

- Productividad
 - Organización (sobre 80 puntos)
 - Calidad (sobre 80 puntos)
 - Técnica o conocimiento técnico (sobre 80 puntos)
 - Responsabilidad (sobre 80 puntos)
 - Utilización de recursos (sobre 80 puntos)
 - Innovación (sobre 80 puntos)
- Conducta Laboral
 - Comunicación (sobre 75 puntos)
 - Desarrollo de personas (sobre 75 puntos)
 - Trabajo en equipo (sobre 75 puntos)
 - Pensamiento analítico (sobre 75 puntos)
 - Compromiso organizacional para cumplir las normas (sobre 75 puntos)
- Gestión Personal
 - Flexibilidad (sobre 60 puntos)
 - Integridad (sobre 60 puntos)
 - Iniciativa (sobre 60 puntos)
 - Compromiso interpersonal o con el grupo de trabajo (sobre 60 puntos)
 - Identificación con la misión y visión de la empresa (sobre 60 puntos)
 - Autoconfianza (sobre 60 puntos)
 - Orientación a resultados (sobre 60 puntos)

Con respecto a la retroalimentación a través de la entrega del informe de resultados de forma personal al evaluado, se menciona la importancia de informar al empleado formalmente acerca de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación como estrategia clave para corregir errores o premiar el desempeño.

Dentro de los objetivos de las ED en la empresa se mencionan las siguientes:

- Mejorar la comunicación con los colaboradores
- Proporcionar una descripción confiable de la manera en que el trabajador lleva a cabo las labores de su puesto de trabajo
- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora.
- Conocer el desempeño, fortalezas y debilidades de los empleados
- Tomar medidas para mejorar el comportamiento de los empleados
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación para todos los miembros de la organización

A continuación se detallan los resultados generales obtenidos en el último periodo de evaluación de la empresa:

Tabla 8.

Resultados de ED La Motora Julio - Diciembre 2015.

PUNTAJES INDIVIDUALES Y POR DEPARTAMENTO SEGUNDO SEMESTRE 2014				
CEDULA	ÁREA	CARGO	PUNTAJES	
			INDIVIDUAL	DEPT.
0104165063	D. Administrativo	D. Administrativo	1120	
1702586148	D. Administrativo	Contador	1100	1050
0102969144	D. Administrativo	Mensajero	1126	
0104151469	D. Tecnología	D. Tecnología	1220	
0104165063	D. Tecnología	Programador	1179	
0105293674	D. Tecnología	Programador	1105	1104
0105925408	D. Tecnología	Programador	1050	
0104967500	D. Tecnología	Programador	1014	
0103302907	D. Contenidos	D. Contenidos	1220	
0104645247	D. Contenidos	Community manager	1004	1087
0105953426	D. Contenidos	Community manager	1105	
0104621040	D. Contenidos	Community manager	1058	
0105633838	D. Diseño	Director de Diseño	1104	
0105633838	D. Diseño	Diseñador Grafico	1085	1066
0105098065	D. Diseño	Diseñadora Grafica	1127	
0102841921	Gerente	Director Comercial	1230	
0104165063	D. Comercial	Coordinador	1200	1172
0104040985	D. Comercial	Vendedor	1092	

0104165063	D. de Estrategia	Coordinador	1220	1214
0104040985	D. de Estrategia	Gestor de Proyectos	1200	
0104146295	D. Creatividad	D. Creativo	1235	1235
0105070767	D. Talento Humano	Asistente	1074	1009

Fuente: La Motora

Con negrita en el número de cédula se marcan las personas que recibieron al final del periodo evaluado, uno o más de los incentivos que ofrece la empresa.

Tabla 9.

Resultados de ED La Motora Enero – Julio 2015.

PUNTAJES INDIVIDUALES Y POR DEPARTAMENTO PRIMER SEMESTRE 2015				
CEDULA	ÁREA	CARGO	PUNTAJES	
			INDIVIDUAL	DEPT.
0104165063	D. Administrativo	D. Administrativo	1183	
1702586148	D. Administrativo	Contador	1115	1148
0102969144	D. Administrativo	Mensajero	1146	
0104151469	D. Tecnología	D. Tecnología	1226	
0104165063	D. Tecnología	Programador	1169	
0105293674	D. Tecnología	Programador	1096	1116
0105925408	D. Tecnología	Programador	1060	
0104967500	D. Tecnología	Programador	1029	
0103302907	D. Contenidos	D. Contenidos	1217	
0104645247	D. Contenidos	Community manager	1024	1100
0105953426	D. Contenidos	Community manager	1105	
0104621040	D. Contenidos	Community manager	1054	
0105633838	D. Diseño	Director de Diseño	1104	
0105633838	D. Diseño	Diseñador Grafico	1115	1124
0105098065	D. Diseño	Diseñadora Grafica	1157	
0102841921	Gerente	Director Comercial	1244	
0104165063	D. Comercial	Coordinador	1222	1226
0104040985	D. Comercial	Vendedor	1212	
0104165063	D. de Estrategia	Coordinador	1200	1206
0104040985	D. de Estrategia	Gestor de Proyectos	1212	
0104146295	D. Creatividad	D. Creativo	1229	1229
0105070767	D. Talento Humano	Asistente	1094	1029

Fuente: La Motora

Con negrita se identifican a los empleados mejor puntuados, quienes se hicieron acreedores a un certificado de excelencia por su desempeño como el que se muestra a continuación:

Grafico 4.

Certificado de Desempeño Excelente de La Motora



Fuente: La Motora

El proceso de evaluación en la empresa termina al momento en el que se retroalimenta a los empleados con bajo desempeño y se premia con su respectivo certificado a quienes tienen desempeño excelente.

3.2 Incentivos Vigentes

Como ya se mencionó anteriormente los planes de incentivos son instrumentos que permiten a las empresas premiar el buen desempeño de sus empleados. Existen varios tipos de planes de incentivos con distintos enfoques y matices, pero que siempre deberían responder a una realidad o cultura organizacional para poder tener buenos resultados y reforzar el buen rendimiento.

En La Motora los incentivos se han desarrollado de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa y debido a que se ha pretendido premiar el buen desempeño de manera inmediata.

Actualmente en la empresa el sistema de incentivos vigentes es bastante simple y consiste básicamente en 5 formas de incentivar el buen desempeño:

1. Entrega de bonos de alimentación en las empresas con las que La Motora mantiene un canje de servicios.
2. Posibilidad de asociación o sociedad para el desarrollo de emprendimientos entre La Motora y cualquiera de sus colaboradores; para ser desarrollado internamente en la empresa a bajo costo y aprovechando los servicios que esta oferta.
3. Horas de licencia al final de la semana el día viernes en caso de que el empleado haya terminado con todas sus tareas de la semana; máximo hasta 4 horas o medio tiempo del día mencionado.
4. Comisionar con el 10% del valor total de un servicio vendido; cualquier empleado puede vender cualquier servicio.
5. Entrega de bonos por rendimiento por el 20% del sueldo nominal en caso de cumplir con excelencia todas las tareas asignadas durante el mes; previa aprobación del gerente de la empresa.

Al no haberse realizado un análisis exhaustivo de si estos incentivos están siendo bien comunicados o si realmente están teniendo los resultados esperados es importante analizar si es conveniente para la empresa mantener dichos incentivos o modificarlos de tal forma que se puedan medir sus resultados.

Una forma de canalizar correctamente los esfuerzos que la empresa hace por premiar el buen desempeño es analizando los resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados con las nuevas evaluaciones de desempeño.

Analizando los datos históricos de las evaluaciones de desempeño de julio-diciembre 2014 contra las evaluaciones de desempeño de enero-junio 2015 se puede ver un leve incremento en las calificaciones de las personas que recibieron los incentivos en el primer periodo mencionado, lo que nos da como conclusión que los incentivos recibidos de cierta forma mejoraron el rendimiento de dichas personas.

3.3 Análisis del Plan Estratégico

Actualmente es indispensable para una empresa enfocar toda su estructura y diseño organizacional hacia metas claras y concisas con el propósito de enfocarse en un público específico para entregar valor a través de sus productos o servicios, coordinando acciones y actividades de manera estructurada para lograr los objetivos propuestos.

Es por esta razón que es necesario el desarrollo de un plan estratégico que englobe todo lo anteriormente mencionado para formalizar y sobre todo cuantificar los resultados de la empresa en relación al cumplimiento de sus objetivos y metas.

En la planificación estratégica de la empresa se detallan los grupos de interés o stakeholders, dentro de los cuales se encuentran los empleados o colaboradores de la empresa; estos grupos de interés tienen ciertas características que los hacen más o menos costosos o complejos de gestionar. Según el Plan Estratégico de la empresa las características de los grupos de interés son las siguientes:

- *Mercado de Capitales*
 - a) *Accionistas*: la empresa es una compañía limitada, por lo tanto es difícil el ingreso de accionistas nuevos. Por lo tanto la importancia de los accionistas actuales es alta, pero la de nuevos accionistas es baja.
 - b) *Inversionistas*: la empresa no está abierta a la venta de acciones pero si en captar inversionistas tanto para proyectos propios, como para proyectos de socios estratégicos o emprendedores entusiastas. Entonces la importancia de los inversionistas es alta debido a que pueden potencializar proyectos sumamente rentables, desarrollados por la empresa.
 - c) *Fuentes externas de capital*: las fuentes externas de capital de la empresa básicamente son los incrementos de capital de los socios actuales.

- *Mercado de Stakeholders*
 - a) *Materia prima*: es fácil de encontrar, existen varios proveedores, este no es un punto
 - b) *Tecnología*: la adaptación a nuevas tecnologías tiene un alto costo, y el cambio es constante
 - c) *Proveedores*: los servicios que requiere la empresa son siempre cambiantes pero existe una amplia gama de opciones.
 - d) *Productos y Servicios*: aquellos provistos por la empresa.
 - e) *Clientes*: los clientes de alto nivel son escasos, pues están ya captados por empresas más grandes, los clientes potenciales están incluidos en un espectro amplio.
 - f) *Canales de distribución*: es un factor indispensable para poder comercializar los servicios de manera masiva, los mejores canales son los directorios de aplicaciones para móviles, pero a la vez son los más saturados de competencia.

- *Colaboradores*:
 - a) *Personal de apoyo*: existen pocos servicios complementarios provistos por profesionales o personas naturales como por ejemplo contadores o mensajeros quienes están disponibles en el mercado y son parte de la empresa cuando se trata de provisión de servicios.
 - b) *Personal de planta*: perfiles de alto nivel como los requeridos en La Motora son difíciles de conseguir; este es el principal grupo de interés de la empresa en el cual se invierte mayor cantidad de esfuerzos.
 - c) *Red de colaboración*: Existen varias empresas y personas naturales que forman parte de la red de colaboración de la empresa, son difíciles de encontrar y cumplen el rol de vendedores externos con comisión por ventas.

El grupo de interés de mayor importancia para la empresa son los empleados o colaboradores, a quienes en la actualidad se premia y se pretende incentivar a tener un mejor rendimiento gracias a contar con un Plan de Incentivos acorde a las posibilidades y necesidades de la empresa.

Los colaboradores para La Motora son el centro de su atención debido a que:

- Son quienes garantizan la calidad de los servicios provistos.
- Su rendimiento y consecuente productividad se puede medir dentro del ambiente controlado de la empresa.
- Existe una relación de dependencia laboral que da como resultado la posibilidad de exigir el cumplimiento de una tarea definida.
- Se puede medir su rendimiento y premiar su productividad.

El enfoque del Plan de Incentivos de la empresa lo que pretende es reafirmar el compromiso y cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de los empleados, los cuales son recompensados no solo con la obtención de los beneficios de ley como las utilidades sino también al recibir incentivos por buen desempeño laboral.

3.3.1 Análisis de los Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales de la empresa La Motora plantean que el trabajo que se desarrolla en cada uno de los departamentos esté alineado con la planificación estratégica desarrollada cada año en la empresa, con el único objetivo de poder cuantificar y medir a mediano y largo plazo los resultados del trabajo que desempeñan todos y cada uno de los empleados. Es importante mencionar que estos objetivos han sido construidos y posteriormente socializados en cada uno de los departamentos de la empresa, para generar un mayor nivel de compromiso de parte de los empleados y para mantener estable el nivel de ingresos, ya que el incumplimiento de estos objetivos, puede dar como resultado que las ventas o la calidad de los servicios ofertados disminuyan de tal forma, que la empresa no pueda solventar sus costos operativos y por consiguiente no pueda sostener un plan de incentivos y premios para el desempeño excepcional de pocos debido a que la mayoría no logra sus niveles de productividad mínimos para mantener el negocio a flote.

Según lo descrito en el Plan Estratégico de La Motora (2013) para que los objetivos estratégicos se puedan cumplir según la misión y visión detallados en el Capítulo I, es indispensable contar con el compromiso de todos los empleados y colaboradores de la empresa para lograr este propósito además de socializar dichos objetivos es necesario reforzarlos a través de la entrega de alicientes y recompensas para todos aquellos que los cumplan o los sobrepasen.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de la empresa desprendidos de la planificación estratégica descrita en el capítulo I, y su respectivo nivel de cumplimiento con corte a octubre de 2015, definiendo cuáles de ellos tienen un incentivo directo relacionado:

Tabla 10.*Cumplimiento de Objetivos Estratégicos e Incentivos en La Motora.*

Objetivo Estratégico	Incentivo	Cumplimiento
Generar ventas de más de 300.000 dólares en el año 2015	Si	93%
Disminuir al menos en un 10% los gastos operativos en el año 2015	No	50%
Ser la empresa líder en el mercado local (Cuenca) para el año 2015	No	100%
Desarrollar un plan estratégico para el año 2016	No	50%
Presentar el balance general de la empresa 2015 en enero 2016	Si	80%
Presentar informes mensuales con los ingresos y egresos una vez al mes	No	50%
Al menos 3 nuevas empresas	Si	100%
Mantener un portafolio de al menos 20 empresas	Si	100%
Al menos 4 aplicaciones de Facebook	Si	100%
Al menos 6 sitio web	Si	100%
Al menos 4 aplicaciones móviles	Si	100%
Entregar el 90% de los informes mensuales a tiempo	No	80%
Generar al menos 1 campaña trimensual para cada cliente	No	70%
Crear al menos un curso de actualizaciones de temas afines al negocio	Si	100%
Cumplir con el diseño de al menos el 90% de los artes requeridos a tiempo	Si	80%
Generar y proponer 1 arte gráfico para La Motora mensual (infografías)	No	20%
1 campaña para posicionar la marca de La Motora en la ciudad de Cuenca	No	100%
12 Campañas de anuncios en Facebook y Google constante para la empresa	No	50%
Crear 4 campanas creativas para La Motora	No	25%
Organizar los Motora Pitch y Motora Talk al menos una vez por mes cada uno	No	25%
Cumplir con el 90% de desarrollo de todos los proyectos a tiempo	Si	70%
Desarrollar 2 aplicaciones propias para La Motora para el año 2015	Si	100%
Crear 15 formatos digitales para perfiles por competencias	Si	100%
Desarrollar 1 evaluación 180 grados en el primer trimestre del año	Si	100%
Definir 1 documento sobre bandas salariales	No	100%
Definir 1 protocolo de inducción	No	100%
Elaborar y sociabilizar 1 Reglamento Interno	No	100%
Definir 1 proceso de Selección	No	100%

Fuente: La Motora

De los 28 objetivos planteados, 16 no tienen uno de los 5 tipos de recompensa claramente establecidas que maneja la empresa; los 12 restantes tienen una recompensa clara por la cual los empleados pueden obtener un aliciente. Es importante mencionar que de los 16 objetivos sin incentivo 9 no cumplen el 100% de cumplimiento, lo que equivale al 56% mientras que de los 12 objetivos con incentivo solamente 4 no cumplen con el 100% de cumplimiento, lo que equivale al 33%.

Al realizar este análisis se puede obtener como conclusión, que desde la perspectiva de cumplimiento porcentual de objetivos, existe un alto nivel de relación entre un mayor nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa cuando existe un incentivo definido para el mismo, que cuando no lo hay, ya que la relación es de casi el doble de objetivos con incentivo cumplidos versus los que no tienen.

3.4 Resultados de la relación entre Evaluación de Desempeño, Incentivos Vigentes y Objetivos Estratégicos

Para resumir el análisis desarrollado, se puede mencionar que luego de haber analizado las dos últimas evaluaciones de desempeño, los incentivos vigentes que se entregan a los empleados de la empresa y el nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa, la variación en el rendimiento se detalla a continuación:

Tabla 11.

Comparativo de Objetivos estratégicos, resultados de ED de 2 periodos previos e incentivos vigentes.

Objetivo Estratégico	Indicador	Departamento	Cédula	Resultado ED 1	Resultado ED 2	Incentivo	Variación Rendimiento
Generar ventas de más de 300.000 dólares en el año 2015	300.000 dólares en ventas	Comercial	0104040985	1092	1212	Si	120
Disminuir al menos en un 10% los gastos operativos en el año 2015	10% de disminución de gasto	Administrativo	1702586148	1100	1115	No	15
Ser la empresa líder en el mercado local (Cuenca) para el año 2015	No. 1 en el ranking de agencias digitales de Cuenca	Estrategia	0104165063	1220	1200	No	-20
Desarrollar un plan estratégico para el año 2016	1 plan estratégico 2016	de Estrategia	0104040985	1200	1212	No	12
Presentar el balance general de la empresa 2015 en enero 2016	1 balance general 2015	Administrativo	0104165063	1120	1183	Si	63
Presentar informes mensuales con los ingresos, egresos y utilidad bruta, una vez al mes de enero 2015 a diciembre 2015	12 informes financieros (1 mensual)	Administrativo	1702586148	1100	1115	No	15
Al menos 3 nuevas empresas	3 nuevos clientes	Comercial	0104165063	1200	1222	Si	22

Mantener un portafolio de al menos 20 empresas	20 clientes vigentes	Comercial	0104040985	1092	1212	Si	120
Al menos 4 aplicaciones de Facebook	4 aplicaciones de Facebook	Tecnología	0105925408	1050	1060	Si	10
Al menos 6 sitio web	6 sitio web	Tecnología	0104967500	1014	1029	Si	15
Al menos 4 aplicaciones móviles	4 aplicaciones móviles	Tecnología	0104967500	1014	1029	Si	15
Entregar el 90% de los informes mensuales a tiempo	120 informes entregados a tiempo	Contenidos	0105953426	1105	1105	No	0
Generar al menos 1 campaña trimensual para cada cliente	80 campañas para clientes	Contenidos	104621040	1058	1054	No	-4
Crear al menos un curso de actualizaciones de temas afines al negocio	1 curso de actualización para todo el personal	Administrativo	0102969144	1126	1146	Si	20
Cumplir con el diseño de al menos el 90% de los artes requeridos a tiempo	1000 artes entregados a tiempo	Diseño	0105633838	1085	1115	Si	30
Generar y proponer 1 arte grafico para La Motora mensual (infografías)	12 artes o infografías para la empresa	Diseño	0105633838	1104	1104	No	0
1 campaña para posicionar la marca de La Motora en la ciudad de Cuenca a nivel empresarial	1 campaña de posicionamiento	Estrategia	0104165063	1220	1200	No	-20
12 Campañas de anuncios en Facebook y Google constante para la empresa	12 campañas (1 por mes) en Facebook y Google	Estrategia	0104040985	1200	1212	No	12
Crear 4 campanas creativas para La Motora	4 campañas para la empresa	Creatividad	0104146295	1235	1229	No	-6
Organizar los Motora Pitch y Motora Talk al menos una vez por mes cada uno	24 espacios de diálogo y aprendizaje	Creatividad	0104146295	1235	1229	No	-6
Cumplir con el 90% de desarrollo de todos los proyectos a tiempo	60 proyectos por año	Gerente	0102841921	1230	1244	Si	14

Desarrollar 2 aplicaciones propias para La Motora para el año 2015	2 aplicaciones para La Motora	Tecnología	0104967500	1014	1029	Si	15
Crear 15 formatos digitales para perfiles por competencias	15 formatos digitales	Talento Humano	0105070767	1074	1094	Si	20
Desarrollar 1 evaluación 180 grados en el primer trimestre del año	1 evaluación 10 grados	Talento Humano	0105070767	1074	1094	Si	20
Definir 1 documento sobre bandas salariales	1 documento de bandas salariales	Talento Humano	0105070767	1074	1094	No	20
Definir 1 protocolo de inducción	1 protocolo de inducción de personal	Talento Humano	0105070767	1074	1094	No	20
Elaborar y sociabilizar 1 Reglamento Interno	1 reglamento interno	Talento Humano	0105070767	1074	1094	No	20
Definir 1 proceso de Selección	1 protocolo de selección de personal	Talento Humano	0105070767	1074	1094	No	20

Fuente: La Motora

Como se puede observar en la tabla que antecede, existe una relación directa entre el cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de los empleados que tienen la posibilidad de recibir un incentivo versus los empleados que no, ya que en el 100% de los casos, los empleados que pueden recibir incentivos, mejoran su rendimiento, mientras que de los empleados que no pueden recibirlos, porque no son política de su departamento, el 67% ha mejorado su rendimiento.

En el caso puntual de los empleados que no solo tienen la posibilidad de recibir incentivos, sino que los recibieron, el 100% mejoró su rendimiento de manera notable. Es importante mencionar que la variación con sesgo positivo, en el puntaje obtenido en las evaluaciones de desempeño por parte de los empleados que recibieron incentivos, es casi 2 veces (en una relación de 17 a 37 puntos), mayor a las calificaciones de los empleados que habiendo mejorado su desempeño, no los recibieron.

Es por estas razones que de acuerdo a la cultura organizacional de La Motora es necesario contar con un plan de incentivos que permita premiar el desempeño excepcional no solo de algunos departamentos bajo ciertos parámetros, sino que todos los departamentos, conozcan y puedan recibir incentivos de acuerdo a los objetivos de la empresa y acordes a sus necesidades, gustos, intereses.

CONCLUSIONES

Al haber analizado exhaustivamente las evaluaciones de desempeño de todos los empleados de la empresa para contrastar cada una de ellas con el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y los incentivos entregados a los empleados que han demostrado desarrollar correctamente sus actividades, habiendo obtenido altas calificaciones y sus evoluciones, se puede concluir que definitivamente existe una relación entre el cumplimiento de objetivos gracias a la entrega de incentivos que benefician al empleado.

Es importante mencionar que no todos los objetivos de la empresa tienen un incentivo directamente relacionado y el hecho de contar con un plan de incentivos que contemple este criterio es de suma importancia, ya que cada servicio ofertado tendría dentro de su costo un valor por el incentivo o recompensa que se le entregará al empleado en caso de sobrepasar la meta planteada por el departamento, dentro del documento de planificación estratégica de la empresa y a su vez también permitirá medir si los aspectos que se califican en la evaluación del desempeño corroboran el rendimiento excepcional, en caso de que el empleado tenga una buena puntuación.

Tomando como ejemplo un planteamiento hipotético en el caso óptimo, se puede mencionar que, el objetivo estratégico de un departamento en el cual todos los empleados tienen una buena calificación en sus evaluaciones de desempeño, garantiza que su rendimiento fue óptimo y que cumplieron dichos objetivos, puesto que se hicieron acreedores a un incentivo, que para el siguiente periodo evaluado, pretende mantener o mejorar el rendimiento.

CAPÍTULO 4

CONSTRUCCIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EXPLORACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo que antecede, se llega a la conclusión de que en La Motora, el rendimiento de los empleados mejora significativamente cuando conocen que existe un incentivo que reconoce y premia el desempeño excepcional o cuando lo reciben.

Según el fundamento teórico descrito en el capítulo 2, existen distintas formas de recompensar a los empleados por su trabajo excelente, y es así que para diseñar un Plan de Incentivos que mejore el rendimiento global de la empresa, es indispensable contar con un amplio espectro de posibles tipos de retribución o incentivo para que éstos sean acoplados a la realidad de la empresa, cada uno de sus departamentos y para sus colaboradores, con miras a pasar del estado actual en el que se cuenta con incentivos puntuales, los cuales no tienen un mecanismo de medición, a saber con exactitud si los esfuerzos y la inversión de la alta gerencia tienen resultados positivos en la productividad del negocio.

El diseño de un Plan de Incentivos útil, debe contener tanto los criterios de la alta gerencia, desde donde se busca cumplir con los objetivos estratégicos, pero también en base a lo que los empleados esperan de la empresa, siempre y cuando la empresa esté en capacidad de costear dichos beneficios y sobre todo si a través de la medición del rendimiento gracias a las evaluaciones de desempeño, los empleados realmente deben hacerse o no acreedores a los incentivos planteados en dicho Plan.

4.1 Herramienta de Exploración

Para conocer los gustos, interés y necesidades de los empleados, es necesario contar con una herramienta exploratoria que en base a preguntas claves, permita obtener información indispensable para la selección de los incentivos que serán parte del Plan de Incentivos de la empresa.

Una de las principales formas de conocer a los empleados es indagando y obteniendo información personal a través de la entrevista digital o presencial que utiliza la empresa en su proceso de selección de personal. Así mismo una excelente forma de conocer más acerca de los factores que pueden definir su buen desempeño es realizando encuestas regularmente, con la finalidad de conocer su situación personal vigente para en base a eso exigir, orientar tareas y recompensar.

Para el desarrollo de este trabajo se requiere contar con una herramienta de exploración la cual debe corresponder a la teoría base seleccionada para este trabajo, la teoría del factor dual de Herzberg; dicha herramienta debe de preferencia estar validada y debe ser adaptada a la realidad de la empresa.

4.1.1 Diseño de la Encuesta

En base a la teoría principal adoptada para este trabajo, se ha investigado y encontrado una herramienta que coincide con la visión de la empresa en la que la clave para que los empleados se sientan motivados es que sientan que están cumpliendo un objetivo por el cual serán recompensados.

Se ha seleccionado el Cuestionario MbM de Gestión por motivación en su quinta edición del año 2006, elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D. A continuación se detallan citas textuales a razón de un resumen de todo el contenido del cuestionario.

“El Cuestionario MbM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.” (Marshall, 2006).

La teoría de Herzberg se basa en la Teoría de Maslow, de donde se definen los factores a medir en el cuestionario MbM:

- Las necesidades de protección y seguridad se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.
- Las necesidades sociales y de pertenencia están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.
- Las necesidades de autoestima se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.
- Las necesidades de autorrealización se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

Esta herramienta puede ser aplicada cuando la empresa vea conveniente actualizar su Plan de Incentivos.

A continuación se detalla el cuestionario MbM en su versión contextualizada para La Motora en base al sustento teórico del Capítulo 2 de este trabajo:

El Cuestionario MbM: Instrucciones.- se debe responder a cada una de las afirmaciones indicando el grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con el punto de vista y opinión del encuestado. Se debe marcar con un círculo la letra que más fielmente refleje el punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C = Estoy Completamente de acuerdo

B = Estoy Básicamente de acuerdo

P = Estoy Parcialmente de acuerdo

S = Sólo estoy un poco de acuerdo

N = No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta.
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

Ponderación de las respuestas: en el cuestionario, se marca el grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así el punto de vista y opinión personal. En el cuadro siguiente, se marca con un círculo el número que corresponde a la letra que se marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si la respuesta a la afirmación número 1 fue "P" - Estoy Parcialmente de acuerdo – se trazaría un círculo en el número "3" de la celda 1 del cuadro.

Tabla 12.

Ponderación de respuestas del formulario MbM.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Fuente: Formulario MbM

Interpretación de las puntuaciones: cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para el evaluado; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes.

Se utiliza el siguiente cuadro comparativo para interpretar las respuestas:

Tabla 13.

Tabla de tabulación del formulario MbM.

	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
Muy alta	24	24	24	25
Alta	22	21	21	23
Media	18	18	18	20
Baja	13	13	14	16
Muy baja	9	8	8	11

Fuente: Formulario MbM

Representación gráfica de las puntuaciones: se representa gráficamente la puntuación en el cuadro que antecede marcando con una “x” el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las “x” hasta formar una línea. Si los resultados coinciden con la zona sombreada, las respuestas son las habitualmente obtenidas por varios grupos: vendedores, supervisores, jefes de equipo, directivos y jefes. Los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para el evaluado. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante para el evaluado.

Manual de Interpretación: a continuación se citan y extraen fragmentos del manual de interpretación con la finalidad de especificar claramente la relación entre la motivación e incentivos que el autor Marshall define en base a la teoría de Herzberg y Maslow.

“¿Qué pueden hacer los directivos para capitalizar la motivación con que nacen las personas? Para contestar a esta pregunta debemos pensar primero en qué desean los empleados.

Se ha intentado hacer frente a esta cuestión en numerosas ocasiones a lo largo de los años. La respuesta que se obtiene depende, en parte, de la persona a quien se formula la pregunta.

Un psicólogo de personal nos hablará de la necesidad de una mejora de los sistemas de valoración del trabajo vinculados directamente a las recompensas. Un experto en gestión del rendimiento nos comentará la necesidad de que el trabajo sea significativo. Un especialista en desarrollo organizacional responderá probablemente que para que sea motivador, se deberá redefinir y rediseñar el trabajo, poniendo especial atención al trabajo en equipo y a la implicación de grupos de trabajo auto gestionados. Por último, un consultor especializado en el cambio en la organización hablará de la necesidad de un liderazgo organizativo que proporcione una cultura eficaz. ¿Cuál de ellos tiene razón? ¿Cuál de estos planteamientos es el correcto?

Maslow proporcionó una base sólida para la comprensión de la motivación en el ser humano. Otro psicólogo, Frederick Herzberg, centró su análisis en el diseño de formas de trabajo que pudieran satisfacer las motivaciones situadas en la parte superior de la escala: la autoestima y la autorrealización. En el que se ha convertido en el artículo más reproducido de Harvard Business Review, Herzberg argumentó que la protección y la seguridad son factores motivadores carentes de efectividad debido a que, según Herzberg, no son, en realidad, factores motivadores. Son necesidades que centran nuestra atención solamente cuando están básicamente insatisfechas. Una vez satisfechas, son pocas las personas que se esfuerzan por conseguir un mayor grado de protección y seguridad. Quizá esto parezca poco más que una repetición o ampliación de los postulados de Maslow, pero hay una diferencia: Herzberg fija su atención en las formas de que disponen los mandos para aprovechar las motivaciones de orden superior.

Herzberg explica a los mandos la importancia de proporcionar a los empleados un sueldo razonable, un cierto grado de seguridad en el empleo y condiciones de trabajo seguras y cómodas. Sin embargo, explica también que otorgar un mayor grado de consideración a estos aspectos no contribuye a mejorar la motivación o el rendimiento. Por el contrario, Herzberg estudia las herramientas de que disponen los

mandos para aprovechar lo que Maslow denominó motivaciones de orden superior y se centra, en concreto, en las necesidades de autoestima y de autorrealización. Explica que los trabajos se deben diseñar tomando en consideración varios factores: la consecución de objetivos, la responsabilidad, el grado de significado y el reconocimiento.

Los directivos deben diseñar el trabajo de manera que los empleados puedan sentir que están alcanzando la consecución de unos objetivos, lo cual implica la existencia de un trabajo “completo”, es decir, un trabajo que se puede empezar y terminar y del que deriva un producto.

El trabajo debe incorporar también un cierto grado de responsabilidad por parte de los empleados. Un logro solamente puede ser real y significativo para la persona cuando ésta se siente responsable del mismo. Este y otros factores se relacionan con lo que Herzberg denominó el trabajo mismo como agente motivador; en otras palabras, el trabajo debe tener cierto significado e interés para el empleado. Esto no significa que sea necesario adaptar el trabajo a los intereses del trabajador ni que todos los trabajos tengan que ser estimulantes. Lo que pretende Herzberg es que los trabajos sean diseñados de manera que el trabajador medio no se sienta aburrido y que pueda utilizar sus habilidades para hacer el trabajo. Herzberg señala, finalmente, que el reconocimiento de los logros individuales es un motivador importante que se debe utilizar de manera exhaustiva. Es necesario que los mandos comuniquen siempre a los empleados que son conscientes de los logros de éstos, incluso mediante el reconocimiento formal en forma de recompensa, que puede ser económica, no económica o simbólica. Por ejemplo, se puede conceder una bonificación especial a un empleado que elabore un sistema para reducir costes. El reconocimiento puede ser también de naturaleza no monetaria, como la concesión de una plaza especial de aparcamiento o una invitación para comer. Por último, el reconocimiento puede ser simbólico, como la publicación de una fotografía o un artículo en que aparezca el empleado en el boletín informativo de la empresa.

Todos estos factores de diseño del trabajo son coherentes con la teoría de la motivación de Maslow. Este dice, en esencia, que el mando debe averiguar los deseos del empleado y encontrar una forma de satisfacerlos. Herzberg identifica muchas alternativas específicas, todas ellas centradas en el trabajo. La diferencia entre Maslow y Herzberg está en su apreciación respecto a aquello que motiva a los empleados. Herzberg argumenta que se deben satisfacer las necesidades de orden inferior, a las que denomina factores higiénicos, pero éstas no deben desviar la atención de las necesidades de nivel superior, puesto que son éstas, las necesidades de autoestima y autorrealización, las únicas que pueden motivar a las personas a rendir más y a lograr un mayor número de objetivos.

Herzberg proporciona a los directivos una mayor orientación que Maslow respecto a la manera de motivar a los empleados. Explica cómo incorporar la motivación al trabajo, a través de la consecución de logros, la responsabilidad, el trabajo significativo y el reconocimiento. Esta es la razón de la amplia aceptación alcanzada, en las organizaciones, por el concepto de enriquecimiento del trabajo, un término y una práctica ideados por Herzberg. El enriquecimiento del trabajo muestra a los directivos cómo hacer un uso más eficaz de la motivación de los empleados.

Lo realmente útil de la teoría de Maslow es que refleja la manera de pensar de las personas respecto a lo que quieren. Es decir, las categorías definidas por Maslow se sustentan tanto en la experiencia diaria como en la investigación. El planteamiento de Herzberg utiliza estos conceptos - las categorías de necesidades - y muestra a los mandos la manera de utilizarlos en el entorno laboral. Las investigaciones muestran claramente que el planteamiento del enriquecimiento del trabajo de Herzberg lleva tanto a una mejora del rendimiento como a un incremento de la satisfacción en el trabajo.” (Marshall, 2006, p. 14-16)

4.1.2 Tabulación de la Encuesta

Luego de aplicada la encuesta a todo el personal (14 personas), los resultados generales de la misma se muestran a continuación:

Tabla 14.

Promedio de resultados de la aplicación del formulario MbM en La Motora.

NOMBRE	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
0104162037	20	17	19	23
1702586148	13	18	18	16
0102841921	21	19	17	25
0104151469	22	20	21	22
0104040985	19	20	19	24
0104393475	20	19	21	23
0103302907	19	16	18	22
0104146295	16	15	23	21
0105293674	20	15	19	22
0105631477	18	21	15	24
0104165063	12	23	22	23
0105631642	21	21	16	23
0104695085	19	19	18	24
0105280895	17	17	21	18
TOTAL	257	260	267	310
PROMEDIO	18	19	19	22

Fuente: El Autor

De estos resultados se puede deducir que el factor más importante para los empleados de La Motora es la necesidad de Autorrealización, seguido por la necesidad de Autoestima y de igual forma las necesidades Sociales y de Pertenencia y por último las necesidades de

Protección y Seguridad. No existe un sesgo marcado entre las 3 últimas, pero en el caso de la primera es de hecho una necesidad prioritaria para todos los empleados de la empresa.

En base a los tipos de incentivos sugeridos por los autores descritos en el Capítulo I, estos se pueden agrupar de acuerdo a los factores de la encuesta, en los siguientes:

Tabla 15.

Resumen de incentivos posibles según autores y los factores de la encuesta MbM.

Factor	Incentivos
Necesidades de protección y seguridad	Oportunidad de trabajo de contar con una estabilidad laboral y en condiciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo
Necesidades de protección y seguridad	Situaciones que rodean el desempeño laboral como el calor, ruido, ventilación, espacio, etc.
Necesidades sociales y de pertenencia	Relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros
Necesidades sociales y de pertenencia	Eventos especiales
Necesidades sociales y de pertenencia	Viajes en grupo o individuales
Necesidades de autoestima	Conjunto de interacciones entre el binomio trabajador – supervisor
Necesidades de autoestima	Elogios
Necesidades de autoestima	Respeto
Necesidades de autoestima	Confianza del Jefe
Necesidades de autoestima	Reconocimientos por escrito: Diplomas, reconocimientos, memorandos
Necesidades de autoestima	Comparación salario o escalafón
Necesidades de autoestima	Bonos de producción
Necesidades de autoestima	Incentivo por ventas
Necesidades de autorrealización	Reconocimiento económico: Dinero, prestaciones por buen desempeño.
Necesidades de autorrealización	Prestaciones: Servicios médicos, vacaciones, pensiones, días económicos
Necesidades de autorrealización	Compensación por experiencia y conocimientos
Necesidades de autorrealización	Ascensos
Necesidades de autorrealización	Retos
Necesidades de autorrealización	Horarios laborales flexibles
Necesidades de autorrealización	Contribuir con ideas
Necesidades de autorrealización	Oportunidades de realizar algún tipo de estudio o carrera
Necesidades de autorrealización	Certificado de regalo
Necesidades de autorrealización	Reconocimiento verbal: Palabras de estímulo al buen desempeño.
Necesidades de autorrealización	Programas de capacitación
Necesidades de autorrealización	Salario variable
Necesidades de autorrealización	Tiempo libre remunerado
Necesidades de autorrealización	Involucramiento de los empleados como recompensa no monetaria
Necesidades de autorrealización	Administración participativa

Fuente: El Autor

Debido a que los autores seleccionados se enfocan en necesidades de autorrealización, la mayoría de los incentivos posibles se relacionan correctamente con el factor promedio más recurrente entre todos los empleados de la empresa.

Para complementar la teoría descrita por los autores, es necesario conocer las verdaderas aspiraciones, anhelos y necesidades de los empleados, para lo cual se utiliza la metodología del Grupo Focal para tener insumos más acertados para el diseño del Plan de Incentivos propuesto.

4.2 Grupo Focal

“Los grupos focales son básicamente grupos de discusión colectiva. Lo que distingue los grupos focales de cualquier otra forma de entrevista es el uso de la discusión grupal como forma de generar los datos. Durante las discusiones en un grupo focal se puede aprender mucho acerca del rango de experiencias y opiniones que existen en el grupo pero no se puede aprender mucho acerca de cada individuo en particular, al mismo tiempo que la cantidad de datos que uno obtiene desde cada individuo participante será necesariamente limitado.” (Mella, 2005)

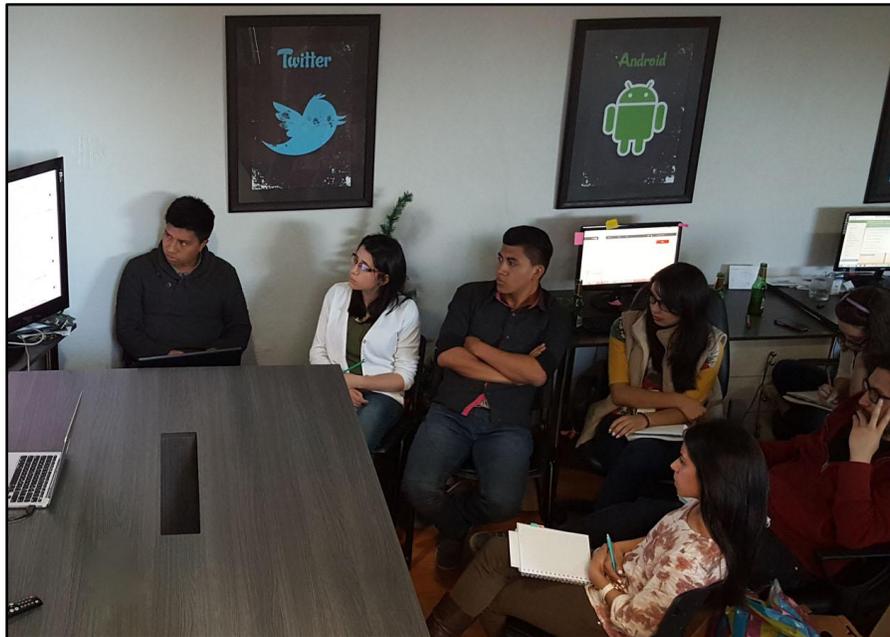
“Así, una diferencia importante entre la entrevista individual y la grupal como es el caso del grupo focal, es la cantidad de información que se provee acerca de cada entrevistado. Incluso la entrevista individual más breve generará más datos, de lo que se obtiene acerca de la persona en cuestión inmersa en un grupo focal.” (Mella, 2005)

Para el desarrollo del grupo focal en el cual se plantea como objetivo el conocer los tipos de incentivos que los empleados esperan, desean o necesitan recibir; se ha utilizado la metodología desarrollada por la empresa, la cual data del año 2013 y se basa en lo descrito por Varela (2012).

Se desarrolló un grupo focal con un moderador neutral, dos secretarios y los 10 participantes (se excluyen los 4 socios para evitar sesgos), en el cual se definió un guión a seguir con sus respectivas preguntas para generar una participación equitativa y fluida, el espacio físico estuvo correctamente dispuesto y el ambiente fue el propicio para incentivar al diálogo.

Figura 5.

Grupo focal sobre incentivos para el personal de La Motora.



Fuente: El Autor

El grupo focal fue grabado y luego resumido en un acta - resumen, la cual fue sometida a una herramienta online de análisis de recurrencia de palabras (<http://textalyser.net/>), con el propósito de conocer los incentivos o palabras claves más frecuentemente mencionados, para en base a dicha información, tomar en cuenta su importancia para los empleados al momento de definir los incentivos.

Las palabras claves más frecuentemente usadas son en orden de recurrencia:

1. Tiempo Libre
2. Horas Libres
3. Bonificaciones en dinero
4. Bonos de consumo
5. Capacitación

Los empleados aportaron con criterios muy valiosos para elaborar el Plan de Incentivos desde el punto de vista de la operatividad y la aplicación real del incentivo, gracias a la experiencia desde cada puesto de trabajo con sus tareas diarias específicas, de tal forma que se pueda medir el rendimiento, para que si este aumenta, el incentivo sea entregado lo antes posible.

Cada incentivo debe estar relacionado al cumplimiento de actividades específicas que aportan a un objetivo estratégico definido, de tal forma que los incentivos se reciben de manera general, en cada departamento y para cada puesto de trabajo según sea el caso.

Una vez analizados los resultados transcritos del grupo focal entre los socios de la empresa, se utilizaron todos los departamentos y se definieron los siguientes incentivos conjuntamente con los jefes departamentales, y se seleccionaron todos los puestos de trabajo, para luego enlazarlos con los objetivos estratégicos 2016 de la empresa:

- Departamentos:
 - A. Departamento de Recursos Humanos
 - B. Departamento de Tecnología
 - C. Departamento de Creatividad
 - D. Departamento de Relaciones Públicas
 - E. Departamento de Cuentas y Contenidos
 - F. Departamento de Diseño Gráfico
 - G. Departamento de Estrategia y Planificación
 - H. Departamento Comercial
 - I. Departamento Administrativo Financiero
- Incentivos Generales definidos:
 1. Horas de licencia pagada
 2. Bonos de dinero
 3. Bonos de consumo
 4. Capacitación interna
 5. Capacitación externa
 6. Reconocimientos por trabajo interno
 7. Reconocimientos por trabajo externo
 8. Eventos Especiales internos
 9. Eventos Especiales externos
- *Puestos de Trabajo:*
 - a. Director de Tecnología
 - b. Programadores Junior
 - c. Programadores Senior
 - d. Director Creativo
 - e. Creativo Junior
 - f. Creativo Senior
 - g. Director Comercial
 - h. Vendedor Junior
 - i. Vendedor Senior
 - j. Director de Contenidos
 - k. Community Manager
 - l. Project Manager
 - m. Relacionista Público
 - n. Director de Talento Humano
 - o. Administrador
 - p. Director de Diseño
 - q. Diseñador Junior
 - r. Diseñador Senior

De acuerdo a la información descrita anteriormente, es posible el diseño de un Plan de Incentivos que permita premiar a los empleados de acuerdo a sus gustos, intereses y necesidades, cumpliendo con los objetivos estratégicos de la empresa gracias al correcto desarrollo de las tareas propias de cada puesto de trabajo.

4.3 Diseño del Plan de Incentivos

La Motora es una empresa en la cual se considera a los empleados como uno de los grupos de interés prioritarios, con el cual constantemente se desarrollan, mejoran y optimizan procesos y formatos, con el objetivo de mejorar siempre el rendimiento general de la empresa.

Para apoyar la gestión desarrollada por la gerencia y los socios de la empresa, es indispensable contar con herramientas que permitan y faciliten la medición del nivel productivo de los empleados, como parte de un proceso de mejora continua, que solamente funciona si se cuenta con una herramienta adecuada, para no solamente exigir un buen desempeño laboral, sino también para premiarlo; es ésta la razón principal por la cual la empresa ha decidido desarrollar un Plan de Incentivos que premie el desempeño excepcional.

Desde la perspectiva de la empresa descrita en su Plan Estratégico, si un empleado se encuentra a gusto desarrollando tareas que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por los socios de la misma, se está logrando cumplir no solamente con el propósito económico de fin de lucro, sino también se está satisfaciendo los intereses, gustos y necesidades de los empleados. Esta forma de manejar el negocio, con un enfoque prioritario en el bienestar del empleado, es una de las características principales de la empresa y es la razón por la cual es indispensable contar con una herramienta desarrollada en base a los criterios anteriormente mencionados.

Un Plan de Incentivos además de poder definir los tipos de premios o recompensas que recibe un empleado cuando desarrolla una actividad específica, debe ser pensado de tal forma que no excluya a ninguno de los puestos de trabajo, ya que el éxito de un equipo que trabaja sinérgicamente, es la igualdad de oportunidades para acceder a un beneficio independientemente de cuál sea su función en la empresa; para esto se necesita realizar un extenso análisis previo a la construcción del Plan de Incentivos, ya que su efectividad estará supeditada a su correcta estructuración.

A continuación se encuentra el diseño del Plan de Incentivos propuesto para la empresa La Motora, en el cual se recogen todos los criterios y fundamentos expuestos a lo largo de este trabajo.

El Plan de Incentivos para La Motora ha sido diseñado en base a la teoría dual de Herzberg con un enfoque en las necesidades de autoestima y principalmente en las de autorrealización de cada uno de los empleados de la empresa. Este es un instrumento desarrollado específicamente para La Motora y es el producto de un análisis detallado que contrasta la visión y necesidades de la empresa, con los gustos, intereses y necesidades de los empleados, para dar como resultado un conjunto de acciones que permita además de incentivar el buen desempeño, premiar a los empleados y medir correctamente su rendimiento.

4.3.1 Introducción

El Plan de Incentivos de La Motora responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita medir el rendimiento de los empleados para premiar su desempeño excepcional de distintas maneras, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Esta herramienta ha sido diseñada específicamente para La Motora, ya que esta empresa considera a sus empleados como uno de sus principales grupos de interés y para garantizar su bienestar, y consolidar el equipo de trabajo, ha invertido tiempo y recursos para su desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad e incentivar a los empleados a que se sumen a una cultura de excelencia.

Para que la herramienta se acople correctamente a la filosofía de la empresa ha sido indispensable el desarrollo de un análisis previo, en el cual se ha consultado a los colaboradores acerca de sus gustos, intereses y necesidades, mediante un grupo focal, en donde se han obtenido varios insumos, los cuales han sido resumidos para ser revisados por los socios de la empresa y los jefes departamentales, con el propósito de asignar cada uno de los beneficios o incentivos a los objetivos estratégicos de la empresa, de tal forma que el cumplimiento de las actividades, desde el puesto de trabajo de cada uno de los empleados, puede dar como resultado, además de un rédito económico, un beneficio específico para dicho empleado.

Este Plan de Incentivos premia únicamente el desempeño excepcional, lo que quiere decir que un empleado se hace acreedor a un beneficio o incentivo siempre y cuando haya cumplido con el 100% o más de la tarea asociada al indicador de gestión del objetivo estratégico correspondiente a su departamento, con un techo de cumplimiento de 200% como beneficio máximo, siendo éste el cumplimiento máximo lógico posible.

Si bien los incentivos definidos responden a las necesidades reales de los empleados, obtenidos a través del desarrollo de un grupo focal en base al manual interno de la empresa, pueden y deben ser modificados periódicamente, a través de la aplicación de dicha herramienta, con el propósito de siempre premiar en base a los intereses, gustos y necesidades de los empleados que laboran actualmente en la empresa.

Cada uno de los incentivos definidos está codificado de tal forma que sea sencillo identificarlo, sea este correspondiente a los incentivos generales, departamentales o específico de cada puesto.

Es importante mencionar también que las actividades sobre las cuales se puede recibir incentivos son en el caso de cada puesto de trabajo, las actividades descritas en el perfil por competencias correspondiente (para ejemplificar se detallan únicamente 3 de las actividades esenciales, por puesto), en el caso de las departamentales y en el caso de las generales, directamente relacionadas con los objetivos estratégicos correspondientes. En el caso del Gerente, se aplican solo los incentivos generales.

Los incentivos se reciben de manera personal, pero en el caso de proyectos donde intervienen varios empleados el incentivo es entregado al líder del proyecto para que los distribuya por acuerdo mutuo entre los empleados que son parte del proyecto. Los empleados son quienes deben solicitar el incentivo, los jefes departamentales pueden solicitar su entrega.

La frecuencia de medición de cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus respectivas actividades es mensual y el uso del incentivo otorgado tiene un plazo de entre 30 y 90 días, dependiendo el caso, posteriores a la fecha de entrega del mismo.

La asignación de incentivos a cada Objetivo Estratégico se ha dado bajo el criterio de que tan factible es cuantificar económicamente el retorno, es decir, en el caso de los objetivos enfocados hacia ventas es más factible incentivar con la entrega de un bono económico, pero en el caso de un objetivo que genera un gasto, se han asignado incentivos no económicos como por ejemplo capacitación o reconocimiento.

Cada Objetivo Estratégico debe tener al menos 2 tipos de incentivo asociados, procurando compensar Objetivos no tan atractivos con incentivos interesantes y Objetivos difíciles de cumplir con recompensas económicas o de tiempo libre.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos 2016, los incentivos definidos por acuerdo y su respectivo indicador de gestión:

- *Objetivos Estratégicos 2016*
 1. Generar ventas de más de 300.000 dólares en el año 2016
 2. Disminuir al menos en un 10% los gastos operativos en el año 2015
 3. Ser la empresa líder en el mercado local (Cuenca) en el desarrollo de aplicaciones móviles en el año 2016
 4. Ser la empresa líder en el mercado local (Cuenca) en el área de marketing digital en el año 2016
 5. Crear una nueva empresa (proyecto/emprendimiento) durante el año 2016

Tabla 16.

Objetivos Estratégicos 2016 La Motora.

Departamento Administrativo Financiero	
Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Eficiencia
1. Presentar el balance general de la empresa 2016 en enero 2017.	Balance general de La Motora del año 2016.
2. Presentar informes mensuales con los ingresos, egresos y utilidad bruta, una vez al mes de enero 2016 a diciembre 2016.	Número de informes cumplidos y entregados mensualmente durante el año 2016.
3. Recaudar la mayor cantidad de dinero de cartera vencida (deudas).	Cantidad de dinero recaudado mensualmente.
4. Emitir facturas mensuales a todos los clientes vigentes en las fechas establecidas.	Número de facturas entregadas a tiempo a los clientes vigentes.
5. Gestionar el inventario de la empresa a través de un correcto registro de compras, ingresos y egresos.	Cantidad de artículos registrados en el inventario en relación a las facturas de compra generadas.
6. Coordinar con el Gerente y Contador de la empresa el pago de roles, pagos al IESS, multas, bonos y horas extras del personal de la empresa de manera mensual.	Número de roles de pago correctamente elaborados. Número de bonos entregados a tiempo Número de planillas del IESS pagadas a tiempo
7. Mantener actualizada mes a mes la base de datos de clientes vigentes con sus respectivos servicios y fechas de caducidad de contratos	Número de meses con la base de datos actualizada Número de clientes contactados a tiempo previa caducidad de sus contratos (para renovación)

Departamento Comercial	
Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Eficiencia
8. Mantener un portafolio de al menos 20 empresas con cortes semestrales	Número de empresas que se han mantenido dentro del portafolio de clientes de La Motora en el año 2016.
9. Comercializar al menos 6 sitios web.	Número de aplicaciones que se han comercializado en el año 2016.
10. Comercializar al menos 5 aplicaciones móviles.	Número de aplicaciones móviles que se han comercializado en el año 2016
11. Obtener al menos 3 nuevas empresas para el servicio de redes sociales.	Número de nuevas empresas para el servicio de redes sociales que se han logrado obtener en el año 2016.
12. Obtener al menos 5 nuevas empresas para el servicio de publicidad digital en Facebook, Google, Instagram, Youtube, etc.	Número de nuevas empresas que se ha logrado obtener en el año 2016.
Departamento de Estrategia y Planificación	
Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Eficiencia
13. Mantener el 70% de los clientes actuales.	Porcentaje de los clientes actuales que se han mantenido en el año 2016.
14. Entregar el 90% de los informes mensuales a tiempo.	Porcentaje de informes que se han realizado o entregado a tiempo durante cada mes.
15. Generar al menos una campaña trimestral para cada cliente.	Número de campañas publicitarias dirigidas a cada uno de los clientes de La Motora en un periodo de tiempo de tres meses.
16. Crear al menos 2 cursos de actualizaciones de temas afines al negocio para clientes y para el personal interno.	Número de cursos o capacitaciones que se realizaron durante el año.
17. Desarrollar al menos un nuevo proyecto propio.	La creación o desarrollo de un nuevo proyecto propio
Departamento de Diseño Gráfico	
Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Eficiencia
18. Cumplir con el diseño de al menos el 90% de los artes requeridos.	Porcentaje del cumplimiento de los diseños de los artes requeridos.
19. Generar y proponer al menos un arte gráfico para La Motora mensual (infografías).	Número de artes gráficos para La Motora que se han generado y propuesto mensualmente.
20. Capacitar a los Community Managers con un curso de diseño básico para que ellos gestionen diseños básicos de sus cuentas, con el objetivo de que el departamento de diseño cuente con más tiempo para la creación de conceptos gráficos creativos.	Desarrollo de un curso de diseño básico para Community Managers.
21. Generar al menos 3 gráficas con fines de participación en festivales locales de publicidad.	Número de participaciones en concursos de diseño gráfico (festivales nacionales o internacionales)
Departamento de Cuentas y Contenidos	
Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Eficiencia
22. Generar 2 nuevas micro campañas para dar valor al servicio con los encargados del Community Manager.	Número de nuevas micro campañas diseñadas por la empresa para ser ofertadas a los clientes vigentes.
23. Generar al menos 12 publicaciones con contenido innovador y que siempre esté a la vanguardia (contenido de calidad).	Número de publicaciones en el blog o redes de la empresa con contenido innovador.
24. Optimizar al menos el 70% de los anuncios patrocinados (pauta digital) para obtener mejores	Porcentaje de anuncios optimizados durante el año

resultados con los valores invertidos.

- | | |
|--|---|
| 25. Receptar y entregar el 100% de los informes de gestión de contenidos digitales para los clientes vigentes de la empresa | Porcentaje de informes de gestión de contenidos mensuales entregados a tiempo |
| 26. Entregar el 100% de los informes anuales de gestión de contenidos en redes sociales desarrollados en colaboración con los Community Managers y Diseñadores | Porcentaje de informes anuales de gestión de contenidos mensuales entregados a tiempo |

Departamento de Relaciones Públicas

Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Eficiencia
27. Desarrollar una campaña publicitaria para promocionar los servicios que oferta la empresa, en al menos tres medios de comunicación radial, un medio de comunicación impreso y en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de medios radiales en los que se han desarrollado las campañas publicitarias en el año 2016. - Número de medios impresos en los que se han desarrollado las campañas publicitarias en el año 2016. - Número de redes sociales en los que se han desarrollado las campañas publicitarias en el año 2016.
28. Crear un programa radial propio de la empresa.	Creación de un programa radial propio de la empresa.
29. Campaña de anuncios en Facebook y Google constante para la empresa.	Desarrollo de una campaña durante todo el año de anuncios en Facebook y Google

Departamento de Creatividad

Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Eficiencia
30. Crear al menos 4 campañas creativas para La Motora y sus proyectos internos Megabite y Meet2go.	Número de campañas creativas para La Motora y sus proyectos internos en el año 2016.
31. Crear al menos una campaña creativa para cada empresa actual en el año.	Número de campañas creativas para cada empresa creadas en el 2016.
32. Organizar los Motora Pitch o Motora Talk al menos una vez cada 2 meses.	Número de Motora Pitch y Motora Talks desarrollados durante el año
33. Desarrollar ideas de nuevos contenidos y micro contenidos cada 3 meses para al menos la mitad de los clientes vigentes	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de nuevos contenidos desarrollados cada tres meses para al menos la mitad de los clientes vigentes - Porcentaje de micro contenidos desarrollados cada tres meses para al menos la mitad de los clientes vigentes

Departamento de Tecnología

Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Eficiencia
34. Cumplir con todos los requerimientos de desarrollo en un 100% a tiempo.	Porcentaje de cumplimiento de los requerimientos de desarrollo que se lograron cumplir a tiempo.
35. Mantener y mejorar las aplicaciones propias desarrolladas para clientes durante el año 2015	Número de aplicaciones propias mejoradas
36. Llegar a generar el 50% de los ingresos de La Motora.	Porcentaje de ingresos provenientes de la venta de servicios desarrollados por el Departamento de Tecnología
37. Estandarizar los parámetros de desarrollo de aplicativos (documentación, palabras claves, analíticas de Google, nemotecnia en usuarios claves y bases de datos, etc)	Número de aplicativos estandarizados
38. Crear al menos 2 sistemas de gestión de información (minería de datos de clientes vigentes o big data)	<ul style="list-style-type: none"> -Número de sistemas de gestión de información implementados o desarrollados -Número de informes generados con información valiosa para la toma de decisiones o desarrollo de nuevos servicios, campañas, etc.

Departamento de Recursos Humanos

Objetivos Estratégico	Indicador(es) clave(s) de Desempeño
39. Actualización de los perfiles por competencias de todo el personal.	Realización de los perfiles por competencias de todo el personal.
40. Actualización del plan estratégico para el año 2017 para toda la empresa.	Plan estratégico de La Motora actualizado para el año 2017.
41. Desarrollar dos evaluaciones de 180 grados	Evaluación de desempeño de 180 grados durante el primer semestre del año y una segunda evaluación de desempeño de 180 grados en el segundo semestre del año.
42. Implementación del plan de incentivos desarrollado.	Desarrollo y presentación de un plan de incentivos en el año 2016.
43. Manejo y actualización de base de datos con los CVs de los aspirantes.	Número de registros completos ingresados a la base de datos de aspirantes
44. Manejo y actualización de base de datos de los practicantes.	Número de registros completos ingresados a la base de datos de pasantes
45. Crear el manual de procesos de La Motora en base al estándar ISO.	Manual de procesos de La Motora en base al estándar ISO.

Fuente: La Motora

4.3.2 Incentivos Generales

Para los objetivos generales se premia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa con incentivos no económicos como horas de licencia remunerada, eventos especiales internos y reconocimiento por trabajo interno. Únicamente en este caso se evalúa la gestión de manera anual.

Tabla 17.

Incentivos y Objetivos Generales.

Incentivos	Objetivo Estratégico General
Horas de licencia pagada	1, 2, 5
Reconocimientos por trabajo interno	1, 2, 3, 4, 5
Eventos Especiales internos	1, 2, 3, 4, 5

Fuente: El Autor

4.3.3 Incentivos Departamentales

Para los objetivos departamentales se premia el cumplimiento con incentivos económicos y no económicos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 18.*Matriz de Departamentos, Objetivos Estratégicos y tipos de incentivos.*

códigos	r	s	t	u	v	w	x	y	z	
Objetivo estratégico	Departamento	Horas de licencia pagada	Bonos de dinero	Bonos de consumo	Capacitación interna	Capacitación externa	Reconocimientos por trabajo interno	Reconocimientos por trabajo externo	Eventos especiales internos	Eventos especiales externos
1	i	si	si	si	no	no	si	no	no	si
2	i	si	si	si	no	no	si	no	si	si
3	i	si	si	si	no	no	si	no	no	no
4	i	no	no	si	no	no	si	no	no	no
5	i	no	no	si	no	no	si	no	no	no
6	i	no	no	si	no	no	si	si	si	no
7	i	no	no	no	si	si	si	no	no	no
8	h	si	no	si	si	si	si	si	no	no
9	h	si	si	si	no	no	si	no	no	no
10	h	si	si	si	no	no	si	no	no	no
11	h	si	si	si	no	no	si	no	no	no
12	h	si	si	si	no	si	si	no	no	no
13	g	si	no	no	si	si	si	si	si	no
14	g	si	no	si	si	si	si	no	si	no
15	g	si	si	si	si	si	si	no	no	no
16	g	si	si	si	no	no	si	si	si	si
17	g	si	si	si	si	si	si	si	si	si
18	f	si	no	si	no	no	si	si	no	no
19	f	no	no	si	si	si	si	si	si	si
20	f	si	si	si	si	si	si	no	si	no
21	f	si	si	si	si	si	si	si	si	si
22	e	si	si	si	si	si	si	si	si	si
23	e	si	si	si	si	no	si	no	no	no
24	e	si	no	si	no	si	si	no	no	no
25	e	no	no	si	no	si	si	no	si	si
26	e	si	si	si	no	no	si	si	no	no
27	d	si	no	no	no	no	si	si	si	si
28	d	si	si	si	si	si	si	si	si	si
29	d	si	no	si	si	si	si	no	no	no
30	c	si	si	si	si	si	si	si	si	si
31	c	si	si	si	no	no	si	no	si	si

32	c	si								
33	c	si	no	si	no	si	si	si	no	si
34	b	si	no	si	si	si	si	si	no	no
35	b	si	no	no						
36	b	si								
37	b	si	no	si	no	si	si	no	no	no
38	b	si								
39	a	no	no	si	no	no	si	si	no	no
40	a	si								
41	a	si	no	si	no	si	si	si	si	si
42	a	si	no	si	no	no	si	si	no	no
43	a	no	no	si	no	no	si	no	si	si
44	a	no	no	si	no	no	si	no	si	si
45	a	si	no	si	si	si	si	si	no	si

Fuente: Junta de Socios de La Motora

4.3.4 Incentivos para cada puesto de trabajo

Los tipos de incentivos se asocian a cada uno de los Objetivos Estratégicos y estos se asocian a las actividades de cada puesto, de tal forma que cada actividad tiene varios niveles de cumplimiento sobre los cuales se premia.

Tabla 19.

Actividades e incentivos para cada puesto de trabajo.

Departamento	Puesto	Objetivo Estratégico	Actividad	Código Actividad
B	a	34	Programación aplicaciones web, móviles, escritorio y capacidad de aprender y de programar en cualquier lenguaje en general	1
B	a	34	Coordinación de la dirección de proyectos de software	2
B	a	38	Captura de requisitos técnicos	3
B	b	37	Resolución de problemas con nuevos componentes de software	1
B	b	34	Desarrollo de páginas web mediante wordpress	2
B	b	34	Desarrollo de nuevas páginas web HTML	3
B	c	35	Desarrollo de aplicaciones móviles	1
B	c	35	Desarrollo de páginas web	2
B	c	37	Estimación de tiempo de desarrollo	3
C	d	31	Reunión con diseñadores para explicación de ideas	1
C	d	33	Se reúne con el equipo creativos	2
C	d	31	Se reúne con clientes	3
C	e	31	Se reúne con diseñadores para explicación de ideas	1

C	e	33	Se reúne con el equipo creativo	2
C	e	31	Se reúne con clientes	3
C	f	31	Se reúne con diseñadores para explicación de ideas	1
C	f	33	Se reúne con el equipo creativo	2
C	f	31	Se reúne con clientes	3
H	g	8	Gestiona el cronograma / registro de clientes	1
H	g	8	Desarrolla informes para clientes	2
H	g	10	Se reúne con el Departamento de Tecnología	3
H	h	8	Revisar correo electrónico	1
H	h	9	Planificar visitas a clientes nuevos	2
H	h	11	Contacto a clientes para ofrecer nuevos servicios	3
H	i	12	Sigue el proceso de aceptación de servicios del cliente	1
H	i	8	Desarrolla contratos de servicios	2
H	i	8	Propone nuevos productos y servicios	3
E	j	24	Creación, Monitoreo y Análisis de anuncios pagados en medios digitales	1
E	j	25	Coordinación con los Community Manager para realización de contenidos en medios digitales	2
E	j	26	Creación y revisión de informes para clientes	3
E	k	23	Postea en Facebook, Twitter, Instagram nivel alto	1
E	k	22	Contacto con el cliente nivel alto	2
E	k	23	Buscar seguidores en Twitter e Instagram nivel alto	3
G	l	13	Medir cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos planteados para cada departamento	1
G	l	15	Organizar las reuniones mensuales con los colaboradores que conforman el departamento de Estrategia	2
G	l	17	Definición de acuerdos y compromisos resultantes de las reuniones del departamento de Estrategia	3
D	m	29	Ser Community Manager de la cuenta de La Motora	1
D	m	29	Creación de ruedas de prensa	2
D	m	27	Monitoreo de los medios	3
A	n	39	Actualización de los perfiles por competencia de todo el personal.	1
A	n	44	Manejo y actualización de base de datos de los practicantes.	2
A	n	41	Desarrollar dos evaluaciones de 180 grados	3
I	o	3	Gestionar el cobro de cartera	1
I	o	6	Coordinar con el contador la elaboración del Rol de Pagos Mensual, y otros pagos al personal	2
I	o	4	Realizar certificados, solicitudes, procesos administrativos	3
F	p	19	Desarrollo de artes	1
F	p	18	Diseño de diseño de Aplicaciones	2
F	p	21	Desarrollo de Campañas publicitarias	3

F	q	19	Desarrollo de artes	1
F	q	18	Diseño de Aplicaciones	2
F	q	21	Desarrollo de Campañas publicitarias	3
F	r	19	Desarrollo de artes	1
F	r	18	Diseño de Aplicaciones	2
F	r	21	Desarrollo de Campañas publicitarias	3

Fuente: El Autor

4.3.5 Herramienta de medición de resultados

La herramienta de medición permite a los jefes departamentales entregar de manera mensual o al final del período de cumplimiento del Objetivo Estratégico, el incentivo correspondiente:

- Para la entrega del incentivo es necesario remitirse a la matriz de Incentivos por Departamento y a la matriz de Incentivos por Cargo, para conocer a qué tipo de incentivo el empleado se ha hecho acreedor.
- El cumplimiento mínimo es del 100% y el máximo de 200%, si el porcentaje es por ejemplo del 149%, el incentivo se ajusta al rango inmediato inferior.
- Las ponderaciones de cumplimiento se calculan con una simple regla de tres entre la meta y el valor cumplido para obtener el porcentaje real de cumplimiento.
- Para la división de incentivos obtenidos por departamento se utiliza la misma lógica y el incentivo como se mencionó anteriormente es asignado jefe de proyecto para que proceda con el cálculo y la división.

Los tipos de incentivos a recibir por parte de los empleados, con sus respectivas reglas, son los siguientes:

Tabla 20.

Incentivos y reglas de aplicación.

Tipo de Incentivo	Detalle
Horas de licencia pagada	Son únicamente horas de licencia pagadas utilizables los días viernes en el horario vespertino. Para tomarlas se debe coordinar con al menos 7 días de anticipación con el jefe inmediato. No son acumulables y se caducan en 30 días.
Bonos de dinero	Son bonos del 2% al 10% del valor de un servicio vendido o dependiendo del nivel de cumplimiento, del 0.2% al 0.5% del valor total vendido en relación a la meta anual. El jefe inmediato decide cual de los tipos de bono aplicar en base al criterio de menor valor.
Bonos de consumo	Son bonos de entre \$5 y \$20 dólares, acumulables, con caducidad de 30 días, utilizables en los locales comerciales de los clientes de la empresa que emitan bonos. Se caducan en 30 días.
Capacitación interna	Son cursos de capacitación en temas afines al puesto de trabajo de entre 1 hora y 4 horas gratuitos. Se debe coordinar con el facilitador con 15 días de anticipación, el capacitador recibe el tiempo en horas impartido como licencia pagada y se requiere de al menos 2 personas para impartir una capacitación. Este caduca en 60 días.

Capacitación externa	Dependiendo del nivel de cumplimiento, la empresa cubre con valores de entre \$50 y \$120 dólares para cursos de capacitación y actualización en temas afines al puesto de trabajo y el negocio. Este beneficio caduca en 90 días.
Reconocimientos por trabajo interno	Son oficios o certificaciones emitidas a nombre del empleado para mejorar su CV. No pueden ser emitidos a petición, únicamente son obtenidos en base a rendimiento.
Reconocimientos por trabajo externo	Son emitidos por la empresa como certificado o bono cuando el empleado obtiene reconocimientos locales, nacionales o internacionales, en cualquier área, en los cuales el empleado se hace acreedor a un 1ero, 2do o 3er lugar con un certificado válido emitido por una institución legalmente constituida.
Eventos Especiales internos	Son eventos en la empresa en los cuales pueden estar presentes únicamente el acreedor y las personas que ya se hayan hecho acreedoras a cualquier tipo de incentivo en los dos meses previos. Los eventos incluyen dependiendo del nivel de cumplimiento, de alimentos y horas libres fuera o dentro de la oficina. Pueden utilizarse máximo en 60 días.
Eventos Especiales externos	Son eventos a los cuales puede asistir el empleado con permiso remunerado como ferias, charlas, talleres, foros, etc, afines o no al puesto de trabajo. Los eventos incluyen dependiendo del nivel de cumplimiento, de una cobertura de entre \$20 y \$40 dólares. Este beneficio caduca en 60 días.

Fuente: El Autor

Los incentivos específicos, de acuerdo al nivel de cumplimiento de las actividades, que un empleado puede recibir, son los siguientes:

Tabla 21.

Niveles de cumplimiento de actividades para recibir incentivos.

Tipo de Incentivo	Porcentaje de cumplimiento				
	100%	125%	150%	175%	200%
Horas de licencia pagada	1 hora	2 horas	3 horas	4 horas	6 horas
Bonos de dinero	2% del valor del servicio	4% del valor del servicio	6% del valor del servicio o el 0.2% del valor total de la meta anual	8% del valor del servicio o el 0.5% valor total de la meta anual	10% del valor del servicio o del 0.5% al 1% del valor total de la meta anual
Bonos de consumo	Bono de entre \$5,00 y \$10,00	Bono de entre \$10,00 y \$12,50	Bono de entre \$12,50 y \$15,00	Bono de entre \$15,00 y \$17,50 o una suscripción a Spotify por 3 meses	Bono de entre \$17,00 y \$20,00 o una suscripción a Spotify por 6 meses
Capacitación interna	N/D	N/D	Curso de actualización de 1 hora	Curso de actualización de 2 horas	Curso de actualización de 4 horas
Capacitación externa	N/D	N/D	Curso de actualización donde se cubre hasta \$50	Curso de actualización donde se cubre hasta \$80	Curso de actualización donde se cubre hasta \$120
Reconocimientos por trabajo interno	Oficio interno de reconocimiento	Oficio interno de reconocimiento + Publicación en Boletín a clientes	Oficio interno de reconocimiento + Publicación en Boletín a clientes	Certificado de excelencia emitido por el Administrador de la empresa	Certificado de excelencia emitido por el Gerente de la empresa
Reconocimientos	N/D	Petición de	Bono de entre \$25	Bono de entre \$50 y	Bono de entre \$80

por trabajo externo		certificación de la empresa a favor del empleado de parte del cliente	y \$50 por galardón local externo obtenido por el empleado	\$80 por galardón externo nacional obtenido por el empleado	y \$200 por galardón externo internacional obtenido por el empleado
Eventos Especiales internos	N/D	N/D	Reunión social que incluye alimentos para los presentes	Reunión social que incluye 2 horas de receso y alimentos para los presentes	Reunión social que incluye 2 horas de receso y alimentos para los presentes
Eventos Especiales externos	N/D	N/D	Permiso para asistir a eventos externos (feria, charla, taller, foro, etc.)	Permiso para asistir a eventos externos (feria, charla, taller, foro, etc.) más cobertura de hasta \$20	Permiso para asistir a eventos externos (feria, charla, taller, foro, etc.) más cobertura de hasta \$40

Fuente: El Autor

4.3.6 Porqué un sistema codificado

La codificación es una técnica acuñada en estos días desde la ingeniería de sistemas y permite desarrollar sistemas simples y lógicos, que pueden o no ser informáticos, para gestionar adecuadamente varios tipos de datos bajo una estructura nemotécnica. La codificación alfanumérica es la más utilizada en la actualidad cuando se trata de tipos de datos de distinta índole pero que están relacionados entre sí de manera jerárquica. (Fernández, 2009)

Algunas de las ventajas de codificar son:

- Facilitar el procesamiento.
- Permitir identificación inequívoca.
- Permitir clasificación.
- Permitir recuperación o localización de información.
- Posibilitar establecimiento de relaciones entre diferentes elementos codificados.
- Facilitar el señalamiento de propiedades particulares de los elementos codificados. (Fernández, 2009)

Gracias a la estructura codificada definida para el Plan de Incentivos diseñado, se puede gestionar correctamente los alicientes a ser entregados y lo más importante, se deja la puerta abierta para crear un sistema informático escalable que permita gestionar ágilmente la consecución de objetivos y la entrega de incentivos.

Este sistema de codificación utiliza una codificación alfanumérica, bajo una estructuración técnica, siguiendo varios de los siguientes criterios:

- Jerarquía
- Nemotecnia
- Escalabilidad

Como ejemplo se puede mencionar que, si el empleado “Juan” que trabaja en el Departamento de Tecnología, donde debe desarrollar 6 páginas por año, cumple con el 150% de su tarea “desarrollo de páginas web” (9 páginas: \$9.000), con corte a mediados de año, se puede hacer acreedor a un bono de \$180 dólares.

La codificación del incentivo mencionado, con su respectiva interpretación tanto genérica como específica, se detalla a continuación:

- B35c2S-150
- (Departamento, Objetivo Estratégico, Puesto de Trabajo, Actividad Específica, Tipo de Incentivo, Porcentaje de cumplimiento)
- (Departamento: Tecnología, Objetivo Estratégico: No. 35, Puesto de trabajo: Programador Senior, Actividad: Desarrollo de Páginas web, Tipo de Incentivo: Bono Económico y Porcentaje de cumplimiento 150%)

Los incentivos han sido diseñados para promover el trabajo individual, pero también el trabajo en equipo; cuando se trata de recibir incentivos departamentales o generales, se pueden sumar a los objetivos específicos de cada puesto ya obtenidos en el mismo periodo de tiempo.

4.4 Formatos

Para el correcto seguimiento de los avances en el desarrollo de las tareas asignadas a cada empleado y para facilitar la entrega de incentivos y para contar con un registro organizado, que permita medir los resultados reales a lo largo del periodo a ser evaluado, se han establecido los siguientes documentos:

- Formato de seguimiento y entrega de incentivos
- Actas de entrega – recepción
- Documentación (fotografías, video, etc.)

Formato de Seguimiento: a continuación un ejemplo del formato de seguimiento a utilizarse:

Tabla 22.

Formato de seguimiento de entrega de incentivos por empleado.

Empleado	Código Incentivo	Fecha de entrega	Observaciones
0102841921	B35c2S-150	05/02/2016	El incentivo se reclamará en marzo
(...)			

Fuente: El Autor

Tabla 23.*Formato de seguimiento de entrega de incentivos versus ED 1 y ED 2.*

Empleado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Puntaje ED 1	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Puntaje ED 2
0102941921	B35c2S-150													
(...)														

Fuente: El Autor

El registro de los incentivos entregados con sus respectivas actas de entrega recepción, están a cargo del jefe inmediato superior o del Director de Talento Humano.

Al analizar si los empleados que han tenido altos puntajes en las evaluaciones de desempeño han recibido o no incentivos, se podrá validar la pertinencia de los incentivos propuestos y entregados; en caso de cumplirse la hipótesis de que el rendimiento mejora, el Plan de Incentivos debe mantenerse, caso contrario, siguiendo el mismo proceso técnico establecido, replantearse.

CONCLUSIONES

Luego de haber construido la herramienta de exploración de gustos, intereses y necesidades de los empleados, la cual responde a la teoría dual de Herzberg, se ha logrado tener una idea clara de cuáles son los tipos de incentivos más valorados por los empleados, los cuales coinciden plenamente con los descritos por los autores seleccionados; cuando se trata buscar la autorrealización, factor predominante para una empresa como La Motora, los incentivos asignados a cada una de las actividades específicas de un puesto de trabajo, que responden directamente a un objetivo estratégico departamental, aporta al crecimiento y desarrollo del empleado y al crecimiento productivo de la empresa.

La única forma de costear los incentivos propuestos, es que estos puedan ser fácilmente cuantificables, y esto es posible únicamente si se conoce cuál es su impacto directo en el crecimiento de la empresa, razón por la cual se necesita analizar detenidamente el costo del servicio, para agregarle el costo del incentivo antes de definir su precio de venta.

En este capítulo al tratarse del -diseño- de un Plan de Incentivos se ha ejemplificado la forma en la cual se pueden entregar los incentivos, únicamente a través de las actividades esenciales de cada puesto de trabajo, descritas en los perfiles por competencias que reposan en los archivos de la empresa. En caso de que este Plan de Incentivos en un futuro cercano sea aprobado y ejecutado, se debe complementar la matriz de incentivos con todas las actividades de cada puesto de trabajo, descritas en su respectivo perfil por competencias.

CAPÍTULO 5

SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS

INTRODUCCIÓN

Sescovich (2011) dice que el ser humano es esencialmente un ser social y esa naturaleza de ser social es producto de un largo proceso en la vida de cada persona. Desde el punto de vista de cada individuo opera el proceso de aprendizaje; y también opera el proceso de socialización, este proceso es importante si se desea entender el comportamiento humano.

El proceso de socialización de normas que utiliza La Motora, consiste en reuniones departamentales, en las cuales a través de técnicas expositivas, se presentan a los empleados resultados, informes, normas, etc., con el fin de que estos conozcan a detalle dicha información nueva. Al final del proceso se realiza un registro de asistencia y se documenta la reunión con fotografías para dejar constancia de que el proceso de socialización se ha desarrollado; en ocasiones especiales, si es necesario, se suscriben actas de compromisos.

5.1 Socialización del Plan de Incentivos con Gerencia

Se convocó a los socios de la empresa y al Gerente a un proceso de socialización, con una duración de 45 minutos, en las oficinas principales, de 19h00 a 19h45, el día 30 de diciembre de 2015. La reunión se dio fuera del horario de oficina para no interrumpir las labores de los empleados y poder tener un espacio de diálogo discreto, donde los socios puedan expresarse. Además estuvo la asistente administrativa para documentar el proceso de socialización.

El proceso de socialización con los socios de la empresa, quienes son a la final los que aprueban o no la implementación del Plan de Incentivos, fue organizada con anticipación mediante una convocatoria por escrito, en donde se detallaba fecha y hora, así como el orden del día. En dicha reunión se realizó una presentación detallada de todo el proceso que se ha seguido para la construcción del Diseño del Plan de Incentivos y se abrió un espacio de discusión para tomar en cuenta las recomendaciones de los socios. Algunas de las recomendaciones más importantes fueron las siguientes:

- En caso de ser aprobado el Plan de Incentivos, se debe generar un manual de aplicación, con los contenidos descritos en el trabajo de graduación.
- Es necesario que se den de baja los incentivos vigentes en caso de aprobarse el nuevo Plan de Incentivos.
- Los incentivos propuestos, deben ser reconfirmados con los departamentos Administrativo Financiero y Comercial, para que puedan ser costeados y agregados al costo del servicio para el correcto cálculo del precio de venta de cada servicio ofertado.

- Se sugiere también revisar la tabla de multas por incumplimiento de los objetivos departamentales y generales de la empresa, conociendo que este es un tema independiente pero que sale a la luz cuando se habla de premiar, también se debe hablar de sancionar.

Figura 6.

Socialización del Diseño de Plan de Incentivos a los socios de La Motora.



Fuente: La Motora

5.2 Socialización del Plan de Incentivos con los empleados

Se convocó a un proceso de socialización con una duración de 45 minutos en las instalaciones de la empresa de 09:00 a 09:45 el día 31 de diciembre de 2015. Se contó con la asistencia de los 10 empleados de la empresa sin contar los 4 socios.

El proceso de socialización con los empleados se dio con normalidad y fueron interesantes los aportes que los colaboradores propusieron. Los empleados estuvieron muy dispuestos al diálogo y luego de la exposición realizada, algunos de los aportes más importantes recibidos se detallan a continuación:

- Es importante que los beneficios entregados sean establecidos como parte de la cultura organizacional y no solo sean incentivos de temporada.
- Los jefes departamentales deben estar siempre pendientes de entregar los incentivos ya que en algunas ocasiones es difícil para el empleado pedir ciertos tipos de incentivos a su jefe, debido a que se refieren a reconocimientos, y pedir un reconocimiento no es lo correcto ya que debería ser entregado por su jefe.
- Así mismo se plantea la posibilidad de en un futuro, poder realizar una especie de asignación de puntos a cada una de las tareas, que sobrepasen el 100% de

cumplimiento y poder contar con incentivos más atractivos, que obviamente implican un costo mayor, pero que al cumplir un objetivo macro, pueden ser costeados por la empresa.

- También se sugiere que se planteen objetivos estratégicos enfocados hacia el trabajo grupal, para que los incentivos sean más atractivos, a pesar de que impliquen mayor esfuerzo al trabajar en equipo durante más tiempo.

Figura 7.

Socialización del Diseño de Plan de Incentivos a los empleados de La Motora.



Fuente: El Autor

CONCLUSIONES

El proceso de socialización del Diseño de Plan de Incentivos para la empresa de servicios La Motora, se desarrolló correctamente y tuvo una muy buena acogida por parte de los directores departamentales y los socios. Así mismo al momento de desarrollar la socialización con los empleados se pudo notar que todo el personal estuvo de acuerdo con lo planteado, ya que gracias al desarrollo del grupo focal conjunto, se logró contemplar prácticamente todas las sugerencias con respecto a sus intereses, gustos y necesidades, razón por la cual, estuvieron de acuerdo con el método de evaluación y los niveles de incentivos propuestos ya que son alcanzables y tienen recompensas atractivas.

Todos los empleados de la empresa quedan a la expectativa de la aprobación o no de este Plan de Incentivos, el cual podrá ser modificado según los requerimientos de la empresa, la cual gracias al desarrollo de este trabajo, cuenta con una herramienta estandarizada como base para su posterior implementación.

6. CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo de grado ha sido desarrollado en base a los requerimientos reales de la empresa de servicios La Motora, la cual ha brindado la apertura necesaria para el correcto desarrollo; es importante mencionar que todos los insumos necesarios, han sido facilitados por la empresa, a la cual, al final de todo este proceso, se le ha entregado formalmente el Diseño de un Plan de Incentivos que tiene como objetivo, mejorar la productividad de sus empleados.

El trabajo sigue una lógica secuencial, en la cual se inicia con los fundamentos teóricos y toda la información referente a la empresa, tomando esta información como punto de partida para la construcción de una herramienta exploratoria, que permitió conocer cuáles son los gustos intereses y necesidades reales de los empleados, buscando posteriormente contrastar los objetivos estratégicos de la empresa para construir incentivos sólidos, simples y acordes a la realidad de la empresa.

El Plan de Incentivos diseñado, ha sido estructurado en base a las últimas tendencias de reconocimiento del rendimiento y la productividad de los empleados, tomando a estos últimos como uno de los grupos de interés prioritarios para el correcto funcionamiento de todos los sistemas, subsistemas, procesos internos y externos de la empresa.

La aplicación de este Plan de Incentivos, es potestad de los altos directivos de la empresa, quienes luego del proceso de socialización desarrollado, han visto como muy positivo al hecho de valorar distintos aspectos del trabajo diario las personas, valorando por igual la perspectiva del negocio, para formular los incentivos a ser entregados.

El desarrollo del trabajo ha sido muy satisfactorio y los objetivos planteados para el mismo se han cumplido a cabalidad, habiendo sido un instrumento de muchísimo aprendizaje para su autor. Este trabajo se transforma también en una gran herramienta que queda en poder de la empresa para potencializar el rendimiento de sus empleados.

Es importante mencionar que la aplicación de este Plan Incentivos, en caso de ser aceptado por parte de los altos directivos de la empresa, requiere una revisión final exhaustiva antes de su ejecución de tal forma que una vez puesto en práctica cumpla su propósito.

7. RECOMENDACIONES

Luego de finalizado todo el proceso de desarrollo de este trabajo, una de las principales recomendaciones que se le puede dar a la empresa es que, para facilitar la ejecución de este Plan Incentivos, es necesario presupuestar el desarrollo de un sistema informático a medida, en el cual se pueda aplicar el sistema codificado de incentivos desarrollado, con sus correspondientes reglas, para que así el seguimiento de la consecución de tareas por parte de cada uno de los empleados desde sus puestos de trabajo, pueda ser mucho más ágil y permita medir en tiempo real los avances en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, además de premiar a tiempo a los empleados.

Es importante también además de la posible aprobación de esta herramienta, desarrollar una campaña de comunicación interna, mediante la cual constantemente se recuerde a los empleados que pueden acceder a uno o varios de los distintos incentivos vigentes siempre y cuando desarrolle a cabalidad las tareas que les han sido asignadas, de tal forma que esta herramienta no quede inutilizada, sino que realmente aporte a mejorar el rendimiento general de la empresa.

Es importante también mencionar, que se ha identificado como indispensable, la actualización constante de los perfiles por competencias, de tal forma que las actividades que cada uno de los empleados desarrolla, en caso de existir una actualización de los objetivos estratégicos, sean actualizadas en los perfiles de manera inmediata.

Asimismo es indispensable que se desarrollen dos evaluaciones de desempeño anuales, las cuales permitan constatar si es que los empleados que han recibido incentivos realmente han mejorado su rendimiento, caso contrario se debe analizar nuevamente la herramienta para replantear los tipos de objetivos y las metas propuestas.

Se recomienda que este proyecto sea replicado en otras empresas de servicios ya que contiene criterios específicos para negocios de este tipo, además de contar con una metodología que permite medir, dar seguimiento y recompensar el rendimiento excepcional de los colaboradores, para fomentar un ambiente de excelencia y sana competitividad.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Anchor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. ISBN 978-0307591548. USA: Crown Business.
- Barros, F. (2008). *Contaduría y Administración*. Versión impresa No. 226. ISSN 0186-1042. México: Contaduría.
- Bager, Á. (2005). *¡Alerta!*. ISBN 9788479787011. España: Díaz de Santos.
- Biasca, R. (2005). *Gestión del cambio: El modelo Biasca*. Estado Unidos: Outskirts Press.
- Caso, A. (2003). *Sistema de incentivos a la Producción*. 2da. Edición. ISBN 9788495428875. España: Fundación Confemetal.
- Curto, M. (2012). *La responsabilidad social interna en las empresas*. Cuaderno N° 16 – España: IESE Business School.
- Chiavenato, I. (2010) *Comportamiento Organizacional*. 4da edición. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CERES. (2010). *Guía Ceres de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. p. 5. Ecuador: CERES.
- CERES. (2015). <http://www.redceres.org/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11ava edición. ISBN: 9786074422856. México: Pearson Educación.
- Domínguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral*. Quetzaltenango, Campus de Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Google Académico. Recuperado el 10 de octubre de 2015 del sitio web con URL <http://biblio3.urledu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Enrique, F. (2009). *Organización de Empresas*. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, R (2009). *Sistemas Informativos: Diseño y creación*. Boletín Anual. México: MailxMail.
- García, J. (2007). *Motivación: Haga lo que hagan*. Madrid. Fundación Confemetal.
- Herzberg, F. (2012). *La motivación para trabajar*. Nueva York: John Wiley.
- Hoffman, A. (2012). *Organizaciones híbridas: el próximo capítulo en organizaciones sustentables*. *Organizational Dynamics*. USA: Elsevier Inc.
- INEN. (2015). <http://www.normalizacion.gob.ec/>
- Kohlberg, G. (2013). *Capítulo 1: la responsabilidad de la empresa en la economía posmoderna*. Ecuador: Universidad del Azuay (Materia RSE).
- Kotler, P. (2010). *Mercadotecnia*. ISBN 9780077117245. México: McGraw Hill.
- Krajewski, L. (2003). *Administración de operaciones, estratégicas y análisis*. 5Ta. Edición. México: Pearson Educación. ISBN 9789702612179.
- Lamotoradigital (2013). *Manual de Evaluación de Desempeño 180 grados*. Versión 2. Ecuador: La Motora.
- Lamotoradigital (2013). *Plan Estratégico La Motora*. Versión 3. Ecuador: La Motora.
- Lamotoradigital (2013). *Manual para grupos Focales*. Versión 1. Ecuador: La Motora.
- Larios, R. (2011). *Al empleado se le retiene con incentivos*. España: Siglo 21.
- León, M. (2012). *La productividad aumenta cuando hay diversión*. España: Siglo 21.

- Lizcano, J. (2004). *¿Qué es responsabilidad social corporativa?*. España: AECA.
- Marshall, S (2006). *El Cuestionario MbM Gestión por motivación*. Quinta Edición. USA: Marshall.
- Mella, O (2005). *Grupos Focales: Técnica de Investigación Cualitativa*. Segunda Edición. Chile: CIDE.
- Mellado, C. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas*, Revista de Ciencias Sociales. vol. XV. México: ACACIA.
- Meyers, F. (2004). *Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil*. 2da. Edición. México: Pearson Education.
- OMS, (2008). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional: Programa Regional de desarrollo de servicios de salud*. Vol.3. Módulo III. Edición 2. Panamá: OMS.
- Pesce, D. (2011). *Iso 26000 de Responsabilidad Social*. ESPOL. Ecuador: ESPAE.
- Mcadams, J. (2014). *Premiar El Desempeño*. Ediciones Día de Santos. ASIN B00JIUSFM8. España: Díaz de Santos S.A.
- McClelland, D. (2015). *Estudio de la motivación humana*. ISBN 8427708610. Madrid: NARCEA.
- Salas, D. (2006). *Omnia*, Facultad de Humanidades y Educación. ISSN 13158856. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Salomón, G. (2012). *Incentivos laborales: Compromiso empresarial, las siete reglas básicas*. Costa Rica: Revista Inter-Forum.
- Sparano, H. (2010), *Responsabilidad Social Empresarial: Modelo de Ecopetrol para el Desarrollo Sostenible*, Vol. 8 No. 1. España: Dimers.
- Sescovich, S. (2011). *Procesos de socialización*. Cultura Humana. Chile: Libros en Red.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ava edición. ISBN 0136007171. México: Prentice Hall.
- Romero, G. (2006). *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad el Zulia. ISSN 13159984. Venezuela: Universidad el Zulia.
- Sánchez, J. (2007). *Eficacia Organizacional*. Díaz de Santos. 3era edición. ISBN 8479783125. Madrid: Díaz de Santos.
- Stevenson, N. (2000). *La motivación del personal de su empresa*. España: Prentice Hall.
- Torres, E. (2005). *Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje*. México: McGraw-Hill.
- Varela, M (2012). *Metodología de investigación en educación médica La técnica de grupos focales*. ISSN: 20075057 México: UNAM.
- Werther, W. (2008). *Administración de personal y recurso humanos*. Sexta Edición. ISBN 9701059131. México: McGraw Hill.