

**INCENTIVOS MOTIVACIONALES DEL PERSONAL OPERATIVO DE CELAR LTDA
SUCURSAL MANIZALES**

**BEATRIZ ELENA MANRIQUE REYES
PROFESOR: EDUARDO BOTERO MANZUR**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
ESPECIALIZACION Y MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

Manizales, junio de 2011

Tabla de Contenido

1-TEMA.....	3
2- TRABAJO DE INTERVENCIÓN	3
3-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
4- DESCRIPCION DEL AREA PROBEMA.....	4
5- PREGUNTA DE INVESTIGACION	7
6- INTRODUCCION.....	8
7 – JUSTIFICACION	10
8- ANTEDECENTES	12
ESTADO DEL ARTE.....	12
9- OBJETIVO GENERAL	14
9.1- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
10- MARCO REFERENCIAL	14
10.1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	14
11- METODOLOGIA.....	36
12- POSIBLES COLABORADORES.....	48
13- RECURSOS.....	48
BEATRIZ ELENA MANRIQUE REYES	51
14. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	59
ANEXOS	60

Índice de Tablas

Tabla 1 Formato de respuesta tipo Likert.	37
Tabla 2. Factores que permitieron identificar los incentivos motivacionales	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Incentivos Generales	40
Gráfico 2. Apoyo Social	41
Gráfico 3. Apoyo Asistencial.....	42
Gráfico 4. Actividades Recreativas	43
Gráfico 5. Capacitación	44
Gráfico 6. Incentivos no económicos	45
Gráfico 7. Apoyo Social	46
Gráfico 8. Apoyo Asistencial.....	46
Gráfico 9. Actividades Recreativas	47
Gráfico 10. Capacitación	47

1-TEMA

Incentivos motivacionales

2- TRABAJO DE INTERVENCIÓN

Incentivos motivacionales del personal operativo de la empresa CELAR LTDA, sucursal Manizales.

3-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el marco del comportamiento dentro de las empresas nos damos cuenta que debemos reconocer el desempeño de los empleados, que se traducen en estímulos positivos con el efecto de ampliar los niveles de satisfacción así como mejorar la rentabilidad y la productividad de la organización a todos los niveles y aun bajo costo.

En toda organización el recurso humano constituye el elemento principal del proceso productivo. Si bien es cierto que la ejecución de actividades y el logro de objetivos se relacionan con la actuación y el comportamiento de los empleados, también la empresa debe aplicar programas de incentivos para que estos se sientan satisfechos y motivados a llevar a cabo sus tareas diarias.

En este sentido es necesario destacar la posición de la organización en conocer y comprender a su personal; que actúan de acuerdo a sus necesidades y motivaciones; también es importante optimizar el recurso existente en la empresa para así obtener una alta productividad. Igualmente suministrar los recursos indispensables para iniciar desarrollar y culminar con éxito las labores, para lo cual deben existir factores motivadores adecuados que garanticen la existencia de un personal motivado al trabajo.

Encontrar una fórmula para motivar a los empleados y lograr la satisfacción de sus necesidades, aumentando el máximo de su rendimiento es imposible. Ello por cuanto las

necesidades no son iguales en todos los trabajadores y cada uno de ellos responde de manera diferente ante un estímulo, más aun, existen factores en el ambiente laboral que interfieren con la buena disposición al personal hacia la realización de las tareas asignadas, sin embargo, estos tienen intereses particulares en la organización los cuales pueden ser descubiertos y tomados en cuenta para idear incentivos a fin de que se tracen metas y aporten su mayor esfuerzo para alcanzarlas.

Por esto y por muchas otras razones, se hace necesario determinar cuáles son los incentivos motivacionales en el personal operativo de la empresa Celar Ltda. Sucursal Manizales, para que le empresa los analice y pueda generar un plan de incentivos de acuerdo a sus posibilidades, buscando generar un óptimo nivel de motivación hacia el trabajo por parte de los colaboradores de la empresa.

4- DESCRIPCION DEL AREA PROBLEMA

El grupo de seguridad Celar es la unión estratégica de cinco unidades de negocio, cuyas actividades económicas son diferentes, pero a la vez complementarias para permitir posicionar a la compañía en niveles de competitividad que se ajusten a un mercado globalizado. Estas unidades son: Celar, Setech, Indeseg, Fondecel y fundación Celar.

La empresa presta en la actualidad los servicios de:

- Vigilancia (sin armas, con armas, con medios caninos)
- Asesorías y consultorías.
- Supervisores, grupos de apoyo y escoltas.
- Polígrafo
- Sistemas Electrónicos de Seguridad (diseño, asesorías, instalación, soporte técnico, comercialización, circuito cerrado de televisión, control de acceso, sistemas de detección de incendios sistemas electrónicos de seguridad y contra robos, automatización y operadores logísticos).

- Capacitación en seguridad (vigilancia, manejador canino, escolta, medios tecnológicos y especializaciones en seguridad).

En la empresa se trabaja guiados por el compromiso social de suministrar de manera eficiente y segura bienes y servicios ampliamente diversificados en el campo de la vigilancia y la seguridad privada, entendiendo que nuestro principal capital es el **talento humano**, queremos garantizar su bienestar, teniendo presente que en todos los ámbitos de la existencia humana la motivación es un mecanismo para lograr determinados objetivos y determinadas metas.

La empresa en la actualidad realiza algunas actividades que manejan como incentivos motivacionales con su personal operativo tales como:

- Reconocimiento empleado del mes en el periódico sol y luna.
- Apoyo psicología
- Concursos (Halloween, Navidad)
- Invitación a eventos deportivos
- Reuniones mensuales donde se da a conocer el estado de la empresa.
- Entrega de tarjetas de cumpleaños.
- Reconocimiento por antigüedad
- Regalos en navidad para los hijos.
- Paseo fin de año

En primer lugar, estas actividades las realiza la empresa en el transcurso del año de acuerdo al cronograma establecido, y también, porque estas deben quedar incluidas dentro del balance social que se debe presentar anualmente a la dirección, en segundo lugar, la empresa cree que estas actividades motivan a sus empleados, lo cual es un mapa mental porque la organización nunca se ha interesado por analizar el verdadero impacto que esto les genera, y tampoco les hace un seguimiento importante, pues se puede evidenciar que en ocasiones no las realizan o las cambian por otras actividades, pero no le informan al personal el motivo de estos cambios, por lo cual se puede entender que son simples actividades que no van encaminadas a motivar a sus colaboradores, porque se ha podido detectar que cuando la empresa deja de hacer

alguna de estas o las cambia genera malestar en el personal, ya que de una u otra forma para ellos es importante y lo sienten como parte del proceso de bienestar que les ofrece la entidad.

Hoy la empresa quiere identificar que incentivos pueden motivar a su personal operativo, porque las actividades que realiza en la actualidad no cumplen con las expectativas de ellos y no generan impacto relevante, es muy importante saber que los empleados no se motivan con lo que la empresa cree, si no con lo que a ellos realmente les interesa y les gusta, por eso se hace necesario conocer de forma directa, aplicando una herramienta propia para el tema, donde se muestre de forma real de cuales son aquellos incentivos que motivan a este personal operativo, con el fin de generar satisfacción, actitud, emoción, autoestima, buscando que los empleados se comprometan más con todos los procesos de la organización.

Identificados estos incentivos se puede abrir un camino para el diseño e implementación de un plan de incentivos, que concuerden con los valores de la organización y que respalden los constantes cambios que esta deba adaptar a su entorno siempre dinámico y competitivo, planteándose también la efectividad de estos y de la forma como puedan mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

En la actualidad en la organización existen varias falencias que generan mayor impacto tales como: se presentan renuncias muy continuas de personal muy antiguo, lo cual genera preocupación porque son empleados que se han destacado por un buen desempeño en su trabajo y no han tenido problemas en los puestos donde han prestado su servicio, estas renuncias en ocasiones generan problemas que afectan de forma directa a la empresa, entre ellas las más grave es cuando se pierde el cliente, al indagar con las personas que se retiran el motivo de esta decisión, las repuestas más frecuentes que ellos dan, es que la empresa no les ve su verdadero potencial, no les dan el reconocimiento que se merecen, no se les tiene en cuenta para ascensos así tengan las competencias requeridas, otro tema que se destaca es que no se interesan cuando alguno de ellos se incapacita y que las actividades que la empresa les ofrecía y que a ellos les gustaba se las han quitado o que les hacen participar en otras actividades que son de poco interés para ellos, fuera del ausentismo esto en algunas ocasiones puede generar falencias en la prestación del servicio, otro factor generado es el ingreso de personal nuevo lo cual genera

gastos, costos y tiempo en el proceso de inducción y en ocasiones no se da el resultado esperado, porque durante este proceso algunas personas no continúan, renuncian al poco tiempo o no cumplen con los requisitos propios del cargo y esto solo genera un desgaste operativo y administrativo.

Según las causas expuestas anteriormente, existen problemas que se han desencadenado por varios factores; donde se puede identificar que hace falta un programa de incentivos basado en propuestas que hagan sus colaboradores con el fin de generar motivación, buscando evitar así una serie de conflictos que puedan afectar un buen nivel de desempeño, responsabilidad y sentido de pertenencia en sus colaboradores, por eso se hace necesario buscar con los empleados que incentivos no económicos son los que realmente les gustaría que la empresa les ofreciera, y hacer de forma periódica un seguimiento para determinar si en realidad estos incentivos les genera motivación, llevándolos a dar lo mejor de ellos, favoreciendo intereses a nivel individual, familiar, social, laboral y de la organización.

Con base en lo anterior se busca identificar en el personal operativo de Celar Manizales, cuales son aquellos incentivos motivacionales de su interés, para que una vez identificados y analizados de forma clara y de acuerdo con la información obtenida durante este proceso y con los resultados obtenidos en las encuestas, se presentaran a la dirección de la empresa para que los revise con el área de Gestión Humana y puedan generar un plan de incentivos basados en los intereses demostrados por los empleados, proyectándolos a generar en ellos una motivación intrínseca y extrínseca con el fin de formar un gran talento el cual se vea reflejado en las metas que tiene propuesta la organización.

5- PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Qué incentivos generan motivación en el personal operativo de la empresa CELAR LTDA, sucursal Manizales? Una vez identificados, la dirección de la empresa con el área de Gestión Humana generen un plan de incentivos motivacionales.

6- INTRODUCCION

Para motivar adecuadamente a los empleados es necesario conocer sus necesidades, gustos, preferencias y sobre todo a quien se está motivando, esto se torna complicado, ya que las personas son complejas y únicas es sus comportamientos y actitudes.

Aunque ninguna persona puede motivar a otra, más que así misma, la organización puede impulsar a sus empleados a liberar su propia motivación. El uso de incentivos y recompensas así como mejoras en las condiciones de trabajo pueden ser muy útiles como herramientas para impulsar la motivación en el trabajo.

La motivación es un estímulo que mueve a una persona a realizar determinadas actividades con persistencia hasta terminarla, pero está a la vez exige que exista alguna necesidad de cualquier grado, siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente porque la motivación, en sí, no es exclusivamente ni actividad neuronal, ni propósito, ni incentivo exterior, ni causa interna.

En cualquier condición es la motivación la que explica porque se ha efectuado una determinada conducta, o porque estaba en disposición de realizarse, dado que la motivación está asociada a dos factores principales, una es la necesidad, la que conlleva a la ejecución conductual, la otra es el incentivo que propicia una meta u objetivo.

El tema de los incentivos surge en el movimiento de la Administración científica, como herramienta mediante los cuales pudiera retribuirse la productividad del empleado. Frederick Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor fuerza si se les pagaba un incentivo financiero de acuerdo al número de unidades que producían, así es posible reconocer la existencia de una tendencia que permita plantear incentivos que generen motivación en el trabajo, de manera que correctamente diseñados logren influir en el empleado a mostrar mejores desempeños.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actividades coordinadas con la organización, buscando que esta logre alcanzar sus objetivos y en definitiva realizar su misión, es por esto que las personas y la organización se encuentran en una constante interacción que se fundamenta en una expectativa recíproca encaminándose a la búsqueda de un buen desempeño y a la retribución que se recibirá a cambio.

Con este trabajo se busca identificar que incentivos motivan al personal operativo de la empresa Celar Ltda. sucursal Manizales, y analizar la forma de cómo estos los conllevan a realizar de manera más eficaz y productiva su trabajo, una vez identificados se pretende generar un plan de incentivos que sean de su interés y que en realidad genere satisfacción y motivación efectiva de doble vía, de manera que refleje como las personas perciben sus necesidades y deseos, al igual como las pueden satisfacer, observando de manera analítica la forma como ellos las interpretan y como se pueden direccionar hacia lo que la organización necesita.

Se pretende que estos incentivos motivacionales no sean de tipo económico, se busca que fomenten en los empleados el desarrollo de habilidades, para generar en ellos un mejor desempeño a nivel individual, familiar y social, sería motivarlos para que se conviertan en un talento humano satisfecho con el fin de que se puedan alinear con las metas organizacionales.

Los empleados también tendrán oportunidad de desarrollar competencias, logros y beneficios, proporcionando una verdadera motivación, donde el resultado parte de su propia responsabilidad, orientados al logro de objetivos propuestos por la empresa buscando equidad individual y grupal.

La motivación laboral debe ser una constante, donde la empresa ofrezca a sus empleados otras posibilidades de crecimiento, con el fin de formar un capital humano competente para así tener resultados satisfactorios para todos los que hacen parte del proceso.

7 – JUSTIFICACION

El talento humano es fundamental para el éxito de toda organización que desea mantener el avance y mejoramiento en sus funciones. Según estas consideraciones la organización debe ofrecerle herramientas importantes y relevantes para que lleve con empeño el proceso productivo de la estructura a la que pertenece.**(comentario 10)**

La motivación que se genere en el trabajo es importante debido a los cambios que sufre el país en la actualidad. Aunque hay excepciones, existen muchas organizaciones en las cuales se tienen los trabajadores en condiciones de trabajo muy parciales.

La organización debe idear mecanismos para tratar de satisfacer al máximo las necesidades de sus colaboradores. Ello con el propósito de lograr que estos permanezcan dispuestos a cooperar y aportar el mayor y mejor esfuerzo posible; a fin de alcanzar la máxima productividad en las tareas asignadas.

Teniendo presente que el grupo de seguridad Celar es una empresa a nivel nacional fundada en Manizales hace 50 años, y que se destaca como una de las empresas de Seguridad Privada con mayor relevancia, se hace necesario mantener un buen talento humano que cumpla con el perfil necesario para prestar un excelente servicio de seguridad buscando generar satisfacción a nuestros clientes, esto se puede lograr teniendo un personal motivado a realizar cada una de las actividades propias de su cargo, es por eso que con este trabajo se busca conocer cuáles son aquellos incentivos que pueden generar en el personal operativo una motivación tanto intrínseca como extrínseca y que genere en ellos una actitud de compromiso frente a la organización con el fin de que se generen resultados muy positivos en beneficio, de nuestros clientes, empleados, socios, proveedores y la sociedad en general.

Se debe formar capital humano de gran potencial que demuestre que somos los mejores y que tenemos como competir en el mercado de la seguridad, por eso es de gran importancia identificar que incentivos motivacionales son los que a ellos les interesa, para poder

generar un plan de incentivos para los colaboradores, buscando generar un ambiente laboral agradable que ofrezca estabilidad al personal que tiene la empresa en la actualidad.

Tener un plan de incentivos motivacionales en la organización es una estrategia más del plan de negocios que se tiene previsto para el posicionamiento que busca la organización el cual se plantea en su visión, con estos incentivos se puede generar en el personal operativo sentido de pertenencia, logrando que la prestación del servicio ofrecido sea más apetecido en el entorno, y la imagen de nuestra organización sea cada día mejor.

Para la empresa es de gran importancia plantear compensaciones que generen en los empleados motivación porque esto le da la confianza de contar con un personal idóneo que quiera su trabajo y que sienta que la empresa los apoya y que se interesa por su bienestar y el de sus familias.

Estas son alternativas de mejora que la empresa puede implementar y que puede generar en los empleados muchos cuestionamientos, por lo cual es muy importante tener presente que si se hace un plan de incentivos se debe cumplir, hacerle un seguimiento constante con el fin de revisar de forma periódica si en realidad está generando los resultados que se buscaban y los colaboradores se sienten motivados.

La organización debe generar un plan de incentivos con elementos importantes, que genere en sus colaboradores motivación, buscando que en el entorno cambiante genere cambios positivos en bien del desarrollo organizacional para que de esta forma se puedan involucrar, aspectos de revitalización, actualización, activación y renovación en todos los procesos, mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia corporativa para producir resultados de cambio dentro de la empresa para que se pueda lograr los objetivos organizacionales.

Es así como toda organización pública o privada en el ámbito mundial, nacional o regional, debería contar con programas de incentivos que generen motivación en sus

colaboradores, ya que contando con personal motivado se hace más fácil alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados.

Es evidente que para el desarrollo de cualquier organización es indispensable el factor humano, porque ellos conforman grupos de personas que entregan en su trabajo el talento y creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

8- ANTEDECENTES

ESTADO DEL ARTE

Con el paso del tiempo se han realizado varias investigaciones relacionada con la motivación dentro de las organizaciones o en el trabajo , que han ayudado a comprender un poco más sobre cuál o cuáles son los factores que influyen en las personas, o como se da este proceso que es un poco complicado.

A continuación se relaciona un caso que se asimila al estudio realizado el trabajo se titula “Análisis de la motivación en el personal administrativo de la empresa F.F.M Construcciones según Victor Vroom” La investigación se enfocó teniendo presente los siguientes objetivos así:

Objetivo General

Analizar la Motivación en el personal administrativo de la empresa F.M.F Construcciones, C.A según Víctor Vroom.

Objetivos Específicos

- Detectar los mecanismos motivacionales que utiliza la empresa para mejorar el desempeño de sus trabajadores.

- Determinar si los objetivos motivacionales utilizados por la empresa son los más adecuados.
- Determinar el grado de satisfacción de los empleados en relación con la recompensa recibida.
- Determinar el tipo de incentivo más adecuado para motivar a cada empleado.

El estudio se realizó con el personal administrativo que labora en la empresa, la población en este caso está conformado por 15 empleados, por lo que no hubo la necesidad de recurrir a la selección de una muestra, para lograr los objetivos de este estudio se utilizaron las siguientes técnicas:

Observación Directa: Esta técnica se utilizó en la zona industrial con el fin de obtener una visión clara del ambiente laboral, de manera que permitió visualizar y deducir el comportamiento, las cualidades y necesidades, por medio de la se observó hechos de la realidad.

La encuesta: esta consto de un cuestionario de preguntas relacionadas con factores de la teoría de Víctor Vrrrom y se aplicó al total de la población.

Los resultados obtenidos a través de las encuesta nos muestra que la mayoría de los empleados encuestados son de sexo femenino, representado por un 75%, mientras que el 27% son del sexo masculino. Por tal observación es importante destacar que las estrategias motivacionales que aplique la empresa deben estar más enfocadas a motivar a los empleados del sexo femenino, en vista de que son estos quienes desarrollan la mayor cantidad de roles dentro de la empresa, tomando en cuenta que no debe dejarse de lado el sexo masculino.

También se puede analizar que para el 100% de los trabajadores encuestados la motivación juega un papel importante dentro de la organización. Por eso se hace relevante motivar al personal en su lugar de trabajo.

Se pudo determinar que el 80% de los empleados opina que si posee políticas de incentivos, mientras que un 20% dice que no posee políticas de incentivo, lo cual se hace

necesario ya que un colaborador motivado realiza sus tareas con mucho interés porque enfoca sus fortalezas hacia un fin o un objetivo.

Otro tema relevante realizado en este estudio muestra que las políticas de incentivos no cubren las expectativas del 90% de los empleados, pero el 10% si está satisfecho, lo cual significa que las organizaciones deben diseñar planes de incentivos que atiendan las necesidades de sus colaboradores.

9- OBJETIVO GENERAL

Identificar cuáles son los incentivos motivacionales en el personal operativo de la empresa CELAR LTDA, sucursal Manizales, para que la empresa genere un plan de incentivos.

9.1- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar si la organización ha ofrecido incentivos motivacionales al personal operativo de la empresa Celar Ltda. sucursal Manizales.
- Determinar que incentivos le hace falta al personal operativo, diferente a los que les ofrece en la actualidad la empresa.
- Presentar una propuesta y a partir de esta la empresa pueda generar su plan de incentivos acordes con las expectativas del personal.

10- MARCO REFERENCIAL

10.1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

DEFINICION DE MOTIVACION

Entender cuál es el alcance de la motivación en el ser humano, se hace complejo. La motivación constituye la base del desencantamiento y mantenimiento de las actividades y el comportamiento que determina la conducta humana.

La motivación es algo dinámico que genera cambios en la persona, puede atribuirse a estímulos externos, pero también a reacciones provocadas por estímulos internos.

En la búsqueda del conocimiento de variables motivacionales, las versiones, teorías, enfoques, proposiciones que el hombre ha generado para tratar de explicar las motivaciones en el individuo como ente social han sido muchas. En este sentido se presentan una serie de conceptualizaciones que tratan de referir el punto de vista de varios autores sobre el tópico de Motivación.

Según Villegas (1998): “La motivación puede ser referida como el proceso por medio del cual la persona experimenta necesidades y pone en marcha mecanismos para la satisfacción de las mismas”. Administración de Personal (p.268).

Así mismo, Robbins, Señala: “Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”. Administración de Personal (p.55).

Mientras que Koontz (1989), dice que la motivación “es un término que puede aplicarse a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares”. Administración de Personal(p.23).

Considerando las definiciones anteriores, la motivación constituye un factor significativo porque proporciona el deseo e interés en el individuo de alcanzar metas, objetivos y aspiraciones.

En fin la motivación está presente en todos los aspectos de la vida del hombre; es el estímulo o incentivo que le va a permitir a los mismos satisfacer sus necesidades personales y también las necesidades organizacionales, para que así se conviertan en empleados más productivos al momento de desempeñarse en su puesto de trabajo.

TIPOS DE MOTIVACION

1. MOTIVACION INTRINSECA

El personal de toda organización presenta inquietudes por aprender todas las actividades que se realizan en el ambiente laboral donde se desempeñan, por tal razón siempre está dispuesto a realizarlas y demostrar la capacidad de desarrollo que el personal presenta.

Este tipo de motivación, se presenta cuando el individuo aprende una actividad por placer, para demostrar sus capacidades o para adquirir destrezas y no existe una recompensa externa evidente o un propósito exterior tras sus acciones.

2. MOTIVACION EXTRINSECA

Tiene su origen en factores externos, manifestados como recompensas, premios, obligaciones, etc. Gran parte de las actividades consideradas trabajo, se dan porque reciben algunas de las formas de las recompensas extrínsecas.

Sería lo ideal que una empresa, conjuntamente con sus trabajadores realizaran actividades no por retribución extrínseca, sino que lo hiciera porque tuvieran consigo motivaciones intrínsecas que hicieran más placenteras la realización de sus tareas (Gibson, 1991, p. 99).

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Adair (1992), “considera importante la motivación en la organización, puesto que todo el proceso de selección y desarrollo del personal tiene como finalidad primordial obtener los recursos humanos más capacitados y con mayor potencialidad, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en el logro de los objetivos y metas de la organización”. Las Organizaciones comportamiento estructura y procesos (p.73).

Sin embargo, no basta con disponer cuantitativamente y cualitativamente de los mejores recursos humanos, sino que se hace necesario la creación de condiciones que interesen o motiven al personal hacia los objetivos y metas que no solo beneficien a la organización sino que también pueda beneficiarla mediante la satisfacción de las necesidades de sus empleados.

Según Álvarez (2002), “uno de los problemas principales que siempre ha enfrentado la gerencia de una empresa, es lograr que los empleados realicen su trabajo con la mayor eficiencia; una de las causas de este conflicto es el desconocimiento por parte de la gran mayoría de los hombres de empresa de la existencia de; a) factores motivacionales ambientales que estimulan o presionan al empleado dentro de su situación de trabajo, b) factores motivacionales intrínsecos, tales como sus necesidades y propósitos”. (<http://contenido.monster.es/salex/negoc/claves/2/>).

El desconocimiento de esta fuerza motivadora afecta al individuo, lógicamente posibilita a la gerencia de empresa para introducir los estímulos de incentivos necesarios para crear el interés permanente en el empleado por el trabajo que ejecuta.

En relación a lo anterior Poth (2002), opina que la motivación es importante puesto que de alguna manera canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano y aquellos que llegan a descubrir su potencial, habrán encontrado una inagotable fuente de energía productiva. (<http://www.monografias.com/trabajos21/motivs/emplea.shtml>).

A continuación se relacionan diversas alternativas que una empresa puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

HACER INTERESANTE EL TRABAJO

La dirección debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacerlo constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos

encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, traiga rápidamente apatía y el aburrimiento de estas.

RELACIONAR LOS INCENTIVOS CON EL RENDIMIENTO

Hay muchas razones por las cuales las organizaciones tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse a igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Estos podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

PROPONER INCENTIVOS QUE SEAN VALORADOS

Muy pocos organizaciones se detienen alguna vez a pensar que tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que solo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensas que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo; al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente esté valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además que cosas valora el subordinado.

TRATAR A LOS EMPLEADOS COMO PERSONAS

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

ALENTAR LA PARTICIPACION Y COLABORACION

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo líderes que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

TEORIAS DE LA MOTIVACION

TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG.

El enfoque de la teoría de Herzberg muestra al individuo como un ser proactivo, el cual se orienta a sus objetivos personales, en cuyo logro las condiciones de trabajo juegan un rol fundamental es decir, “El compromiso de las personas con el trabajo está en gran medida afectada por las oportunidades que las condiciones laborales ofrecen para satisfacer objetivos personales” (Tecnología estructura y motivación: Un enfoque socio-técnico. Eduardo Acuña, p.10).

Herzberg comprobó la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción de un cargo de trabajo. Un conjunto de Factores, al que denomino” Satisfactores”, provoca agrado con el cargo y con aparentes mejorías en el desempeño.

Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de la Jerarquía de Maslow. Los factores motivadores son: Realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento integral en el

trabajo entre otros. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, volúmenes de venta en el trabajo, actitudes en canto a la administración y a la “Salud mental”, recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg.

Otro conjunto de factores, que Herzberg denominó higiénicos tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan a un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos neutrales o negativos en la productividad del empleado. Aún más elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella.

Mientras los factores motivadores son intrínsecos, los higiénicos son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son básicos o precarios, provocan insatisfacción. Los factores insatisfactorios incluyen “Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de administración y de organización; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; seguridad en el cargo; relaciones con los colegas.” (Administración de recursos humanos Idalberto Chiavenato, de p. 63).

Herzberg considera que tanto el ambiente externo, como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Herzberg define una teoría de dos factores a saber.

FACTORES HIGIENICOS

Se refiere a las condiciones que rodea 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, el reglamento interno, oportunidades existentes, entre otras, constituyen los factores tradicionalmente usadas por las organizaciones para obtener motivación por parte de los empleados. Herzberg sin embargo, encontraba esos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir de gran manera en el comportamiento 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 insatisfacción.

FACTORES MOTIVADORES.

Se refieren al contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Son factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superiores a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, aumentan substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, no influyen sobre ella.

“Dados los factores asociados con satisfacción en insatisfacción laboral son distintos, se puede inferir que estos sentimientos no son los opuestos uno del otro. El opuesto de satisfacción laboral no es insatisfacción laboral, sino más bien la ausencia de satisfacción. Similarmente el opuesto de insatisfacción es ausencia de insatisfacción y no lo es satisfacción. (Tecnología estructura y motivación: Un enfoque socio técnico, Eduardo Acuña p. 10).

De modo general las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío en los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o que lo haga con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos, los efectos son temporales.

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

Esta teoría está estrechamente relacionada con los conceptos del aprendizaje. McClelland postula que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas

necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y las necesidades de poder. El afirma que cuando una necesidad se hace intensiva motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla, es decir, una persona que padece algún de estas necesidades se fijara metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución.

David McClelland investigo a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizo comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizo utilizando técnicas proyectivas, para formular su teoría de necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: Logro o realización, poder y afiliación.

Necesidad de logro o realización.

El impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Su gran deseo es hacer mejor las cosas. No se quiere éxito por suerte, buscan el éxito por su trabajo.

Necesidad de Poder.

La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Su deseo es tener impacto, ser influyentes y controlar a los demás. Son competitivos y buscan el status. Busca más prestigio que desempeño eficaz.

Necesidad de Afiliación.

Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Busca gustar y ser aceptada, la colaboración no la competencia.

McClelland investigo ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las

propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Una gran necesidad de logro no garantiza ser un buen empleado dentro de una organización, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos.

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administrativos son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede decir que se requiere una alta motivación por el poder. Como requisito para la eficiencia administrativa.

McClelland trato de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas.

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer eso la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
2. El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de convertirlas en un ejemplo de comportamiento para los demás.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a si mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
4. El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose así mismo en términos positivos.

Las empresas han experimentado que para que lograr estimular en su personal la necesidad de realización, deben enseñar a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos

y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los cargos que lo demanden.(www.itnuevolaredo.edu.mx)

INCENTIVOS

Los incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear o mejorar la motivación de la fuerza laboral, ya que a través de los planes de incentivos, se busca influir en el comportamiento de los individuos, motivándolos en diferentes aspectos los cuales están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desarrollo integro dentro de la compañía.

Estos planes de incentivos harán que los empleados sean personas motivadas, que hacen su trabajo entregando lo mejor de sí, porque las condiciones laborales o la conciencia de que todos juntos podrán hacerlo, hará que la persona se vincule a la empresa, no solo haciendo bien su trabajo, sino colaborando también con el trabajo del otro. Por lo anterior nos damos cuenta de que incentivar a los empleados puede convertirse en una ventaja competitiva de la empresa, porque obviamente el valor de la empresa en conjunto será mayor que la suma del valor de cada uno de los empleados aporta a esta. Es decir, preocuparse por la motivación de los empleados debería ser una función principal de la empresa, principalmente del área de Talento Humano, porque a través de un plan de incentivos bien estructurado nace o aumenta la motivación de los empleados, por ende, mejora su desempeño y, como la motivación esta direccionada hacia las metas de la compañía, el desempeño concuerda con el cumplimiento de estas.

En conclusión la empresa cumple sus objetivos de manera más eficiente.

Origen de los Incentivos

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares con objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivos financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Objetivos de los Incentivos

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa, para que su desempeño sea mayor en todas las actividades realizadas.

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

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

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

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.

- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

VENTAJAS DE LOS INCENTIVOS

Dentro de las ventajas de otorgar incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultado del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medidas carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los inventivos; de los contrario, se retienen los incentivos.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo.

TIPOS DE INCENTIVOS

Los dos tipos principales de programas de incentivos motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos.
- Enriquecimiento del puesto.

PROGRAMAS DE PAGOS DE INCENTIVOS

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo.

La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los

siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades, proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo y permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, también poder permitir a los empleados trato directo con los clientes.(puntuación)

CLASIFICACION DE LOS INCENTIVOS

Los incentivos pueden clasificarse como: financieros y no financieros, los incentivos financieros son aquellos donde se otorga al empleado un valor en dinero, estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad ya que su objetivo consiste en premiar el mejor desempeño de manera regular y periódica.

Los incentivos no financieros como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, si no que muchas veces son reconocimientos por méritos, los cuales buscan generar en el empleado mayor grado de su responsabilidad, autonomía y varias mejoras más en la calidad de vida laboral del empleado.

Las empresas deben combinar incentivos monetarios y no monetarios con el fin de obtener una seguridad laboral ya que estos se convierten como un medio para alentar al empleado a lograr las metas propuestas.

En cuanto a los Incentivos económicos se destacan: aumentos de sueldo, bonos sobre producción, entre los no económicos se tienen: asistenciales, apoyo social y recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos.

Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

Bonos. Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

Incentivos no económicos. Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Apoyo Social. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia oncológica, seguro de accidentes.

Recreativos. Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

Capacitación. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

INCIDENCIA DE LOS INCENTIVOS EN EL TRABAJO

Las incidencias de los incentivos en el trabajo, serán notables ya que a través de estos los directores de las empresas obtienen los objetivos propuestos e incentivan a los trabajadores a incrementar sus rendimientos. Pero además los propio trabajadores obtienen sus beneficios ya sean estos económicos o no económicos y así de esta manera, estos se sienten realizado ya que por su esfuerzo realizado se le está recompensando de una forma u otra.

ALGUNAS NORMAS PARA CREAR UN PLAN DE INCENTIVOS EFICIENTES.

- A. “Asegure que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionadas. El plan de incentivos debe compensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden llevar a cabo las tareas requeridas. De esta manera el criterio tiene que ser alcanzable y la empresa debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesaria para realizar la tarea.
- B. El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados, es decir, ellos deben ser capaz de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por lo diferentes niveles de esfuerzo.
- C. Establezca criterios efectivos. Los criterios deben ser justos para lo trabajadores, deben ser altos pero razonables y la meta debe ser específica.
- D. Garantice sus criterios efectivos. Considere el criterio como un contrato con sus empleados. Una vez que el plan funcione, sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
- E. Garantice un salario base, en general se debe garantizar un sueldo base a los empleados. Por consiguiente ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán su salario mínimo garantizado (Administración del personal, Gary Dessler, P. 472- 473).

Los incentivos son una herramienta que sirve para mantener y aumentar la motivación de los individuos. La empresa puede hacer uso de estos para lograr mayores y mejores resultados, lo que se refleja en la productividad tanto del individuo como de la organización en un todo. Los incentivos influyen en la conducta humana, afectando el comportamiento de los trabajadores.

La empresa debe tomar medidas en cuanto a este tipo de motivador porque acarrea beneficios múltiples, también debe tener la fijación de estos incentivos porque se deben enfocar en la misma línea que los objetivos establecidos a nivel general de la empresa.

Para poder describir y jerarquizar este estudio se retomaron las teorías de Herzberg y MacLlelland quienes nos hablan de las necesidades del ser humano las cuales son obtenidas culturalmente, es decir son aprendidas dentro del contexto social donde se encuentra el individuo.

La afiliación juega un papel importante en la vida del ser humano por el simple hecho de que el individuo tiene la necesidad de socializarse y no puede vivir aislado, En las organizaciones las personas son el factor primordial para que esta funcione y se desarrolle plenamente. La afiliación es muy importante ya que por medio de ella la persona se siente o forma parte de un grupo y al formar parte de este se siente seguro de si mismo, confortable, contento agradable en su contexto de trabajo. Es así como en una de sus principales motivaciones buscan la afiliación.

En otras personas su principal motivación es el logro, donde se interesan por realizar todo muy bien, siendo la motivación un impulso a destacar y desarrollarse en lo que desea como por ejemplo un trabajador que quiere ascender de cargo realizara bien sus funciones y su desempeño será eficaz y eficiente dentro de la organización.

Otro factor importante es la estima, el simple hecho de sentirnos apreciados, queridos y reconocidos por los demás hace que exista una buena relación que nos satisfaga como personas.

En el trabajo es muy importante para el colaborador que se le reconozca su trabajo y se gratifique su esfuerzo por medio de una felicitación, reconocimiento entre otras. Esto genera que el trabajador se sienta orgulloso de su labor dentro de la empresa.

MARCO DE REFERENCIA

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

En 1959 Francisco Madriñan Micolta, constituyó en Cali la compañía Madriñan Micolta. Abrió una nueva sociedad en Bogotá llamada Madriñan Micolta y Cía. Limitada Patrol, la cual abrió sucursales en Barranquilla, Santa Marta, Bucaramanga, Cúcuta, Medellín, Tuluá y Manizales. En 1980, su heredero vende a Isabel López de Giraldo.

En 1992, se cambia de razón social a C.L.R. Ltda., en 1994 cambia a C.L.R. Celar Ltda. y en 1996 cuando Juan Carlos Giraldo López, hijo, asume la gerencia realiza el cambio de razón social por CELAR LIMITADA, con sede principal en Manizales, y con el objetivo de fortalecerla abre sucursales en Pereira, Armenia, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

En 2001 el concepto de seguridad toma otra forma para Juan Carlos, piensa entonces en brindar a sus clientes otras opciones de seguridad, creando la empresa que pueda ofrecer seguridad electrónica y es cuando nace SETECH S.A

En 2003, Se piensa en garantizar la seguridad desde la formación de los hombres de seguridad y apoyados en los requerimientos de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, frente a la profesionalización de este oficio, se crea el Instituto Nacional de Capacitación en Seguridad Integral “INDESEG LTDA.”

Paralelo al nacimiento de las empresas, nace el Fondo de empleados de Celar “FONDECEL” y la Fundación Celar.

A finales del 2008, se constituye la Marca Grupo de Seguridad Celar “G.S.C.” , integrado por las empresas CELAR, SETECH, INDESEG, FUNDACION CELAR Y FONDECEL.

QUE ES GSC

El Grupo de seguridad Celar es la unión estratégica de cinco unidades de negocio, cuyas actividades económicas son diferentes, pero a la vez complementarias para permitir posicionar la compañía en niveles de competitividad que se ajustan a un mercado globalizado.

QUIENES CONFORMAN GSC



ORGANIGRAMA GSC



VALORES GSC

HONESTIDAD: Generar veracidad, honradez y transparencia en nuestras relaciones laborales.

LEALTAD: Fidelidad a los intereses y objetivos de la empresa.

RESPONSABILIDAD: Capacidad para asumir aciertos y fallas en los actos que realice.

RESPECTO: Condición primordial a partir de la cual se establecen las buenas relaciones en el entorno laboral.

COMPROMISO: Capacidad para manifestar interés y sentido de pertenencia por el trabajo y por la organización.

SUPERACION: Luchar para mejorar cada día en el trabajo, como elemento fundamental para la realización personal.

TOLERANCIA: Tener respeto por las diferencias, valorando las ideas de los demás, para mantener relaciones armónicas en el trabajo.

COOPERACION: Compartir los conocimientos con los compañeros, para tomar decisiones en equipo sobre bases de mutua colaboración.

INTEGRIDAD: Capacidad de ser para sumir y realizar el trabajo con base en el conocimiento y la acción voluntaria.

PERSEVERANCIA: Capacidad de firmeza y constancia el logro de las metas y los propósitos que apuntan al alcance del desarrollo humano y empresarial.

VISION

En el 2013 seremos líderes en el sector de la seguridad privada en:

- Innovación y modernismo.
- Tamaño y rentabilidad.

Estaremos entre las 10 empresas más importantes del País.

MISION

Brindar servicios recurrentes, innovadores y modernos de seguridad. Con aplicación de tecnología de punta, profesionalismo y conocimiento de nuestro recurso humano, en beneficio de los clientes, empleados, socios, proveedores y la sociedad en general.

CERTIFICACIONES

- * ISO 9001:2000
- * NTC OHSAS 18001: 2007(Sistema de Gestión en Seguridad Ocupacional)
- *RUC (Registro Único de Proponentes para el sector de hidrocarburos)
- *Sistema de Gestión en Control y Seguridad - BASC.

SERVICIOS QUE OFRECE GSC

- Vigilancia sin armas.
- Vigilancia Armada.
- Vigilancia con medios caninos.
- Asesorías y consultarías.
- Supervisores grupos de apoyo y escoltas.
- Monitoreo electrónico.
- Polígrafo.
- Sistemas electrónicos de seguridad
- Sistemas electrónicos de seguridad contra robo y asalto.
- Capacitaciones en seguridad.

11- METODOLOGIA

Para la información teórica del trabajo como: Marco teórico “Antecedentes”, “Estado del arte”, y “Marco Referencial” se utilizaron fuentes directas como libros, artículos, páginas de Internet, biblioteca de la universidad.

El tipo de investigación es de campo; la cual facilito la obtención de información directa con el personal de la empresa en los diferentes puestos donde se presta servicio.

Para identificar los incentivos motivacionales propuestos en este anteproyecto se diseñó una encuesta con 19 preguntas cerradas y cinco preguntas abiertas con el fin de corroborar los datos teóricos mencionados y enfocados a la necesidad del planteamiento.

Por lo tanto se generó un instrumento de medición que está fundamentado de acuerdo a los postulados de Herzberg y McClelland en sus teorías. Para tal efecto se diseñó una encuesta la cual fue revisada, analizada y aprobada por profesionales con conocimientos del tema.

La encuesta consta de dos partes así:

Diecinueve preguntas cerradas, a las cuales se les dio una calificación según la escala de Likert, del 1 al 5 así:

Tabla 1 Formato de respuesta tipo Likert.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	Eventualmente	Casi Siempre	Siempre

Dentro de las cinco ítems que se midieron en el instrumento fueron los siguientes:

1. Incentivos no económicos.
2. Apoyo Social.
3. Apoyo Asistencial.
4. Actividades Recreativas.
5. Actividades de Capacitación.

Con el tipo de instrumento creado, se realizaron cinco preguntas abiertas de la siguiente manera:

Tabla 2. Factores que permitieron identificar los incentivos motivacionales

1. Que le gustaría que la empresa le diera diferente a dinero como reconocimiento a su buen desempeño.
2. Que apoyo le sugiere a la empresa, para que le ofrezca a sus empleados cuando se les presente cualquier dificultad a nivel social.
3. - Indique como cree que la empresa puede apoyar a sus colaboradores cuando se presente cualquier tipo de calamidad.
4. Que actividades a nivel recreativo o deportivo, le gustaría que la empresa fomentara para que usted participe.
5. - Escriba como le gustaría que la empresa lo apoyara en cuanto al tema de capacitación en general.

Gracias a la autorización por parte de la gerencia del Grupo de seguridad Celar Sucursal Manizales se llevó a cabo la visita a cada uno de los puestos en compañía de un supervisor, para la realización de las encuestas con los empleados, en el mes de Febrero de 2012, en un lapso de tres días de acuerdo al horario y disponibilidad del personal en cada uno de los puestos donde se presta servicio.

El personal operativo de la empresa Celar Ltda. sucursal Manizales está conformado por 520 personas el 75% corresponde a los hombres y el 25% son mujeres, sus edades oscilan entre los 18 y 58 años, se aplicó la encuesta a 130 empleados del personal operativo todos de sexo masculino, tomando todas las zonas donde se presta el servicio.

A los 130 colaboradores que se aplicó la encuesta, se les daba las indicaciones de que esta era con fines académicos, así mismo se aseguró confidencialidad y seriedad con sus respuestas, teniendo como resultado que los participantes se sintieran más tranquilos y contestaran libremente, se entregó a los 130 empleados la encuesta, se les explica como la debían responder, indicándoles a los 130 encuestados que eligieran la respuesta que más se aproximara a su criterio, los 130 empleados a los cuales se les realizó la encuesta demostraron colaboración y disposición frente a esta solicitud.

Finalmente, la encuesta se aplicó a 130 empleados que fue la muestra seleccionada, se recogió el total de las encuestas y se procedió a calificar las pruebas y obtener los resultados, apoyados en el programa Microsoft Excel, para la interpretación de la información se realizaron diferentes gráficas, entendiendo que a mayor puntaje en cada uno de los rubros, este sería el incentivo de mayor motivación para el personal operativo de la empresa Celar Ltda. Sucursal Manizales.

Una vez analizadas las encuestas se identificaron cuales son aquellos incentivos que generan motivación al grupo operativo de la empresa, los análisis de los resultados se presentaron a la dirección de la organización para que los conozcan y generen el plan de incentivos con el fin de dar cumplimiento al objetivo general de este trabajo.

PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos fue necesario lo siguiente:

- Obtenidos los resultados de cada una de las preguntas cerradas se realizó una gráfica por cada pregunta relacionada con la escala que se utilizó.
- Obtenidos los resultados de las cinco preguntas abiertas se hizo una gráfica global por cada una de las variables a estudiar.
- Se agruparon las respuestas de acuerdo a su valencia.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS A NIVEL GENERAL

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas fueron tabulados y a continuación son presentadas en gráficos para su mejor entendimiento.

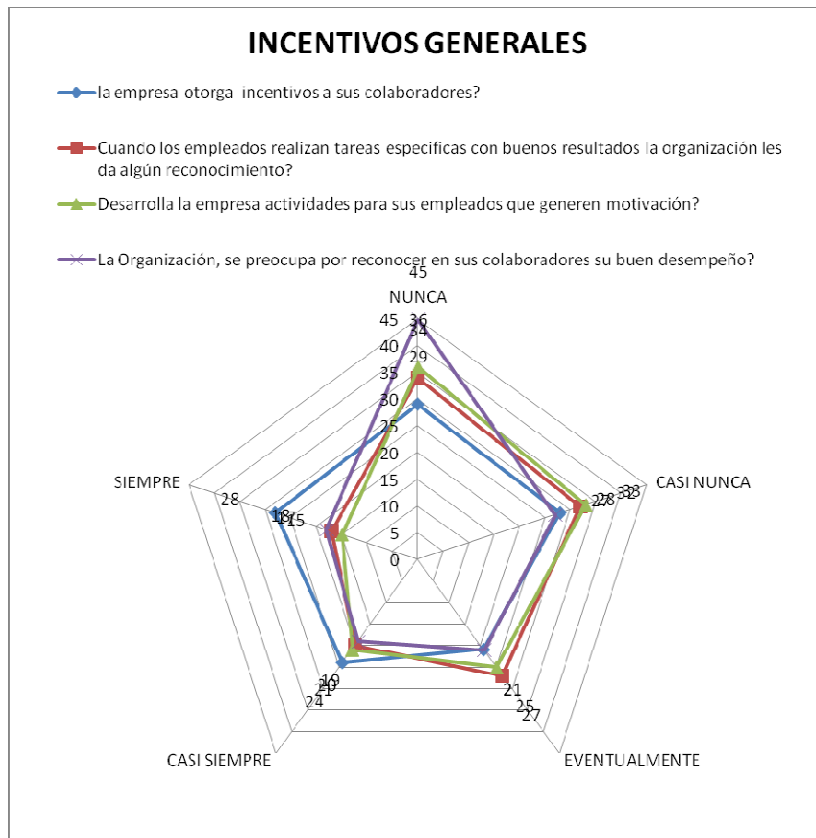


Gráfico 1 Incentivos Generales

En la gráfica número uno se evidencia que la variable con mayor calificación fue que la organización no se preocupa por reconocer en sus empleados el buen desempeño.

Es evidente que un trabajador incentivado por la empresa realiza sus tareas con mucho interés y busca hacer las cosas bien, ya que se llena de fortaleza para enfocar sus energías hacia

un fin u objetivo, lo que permite suponer que a la organización le hace falta generar una política de incentivos que genere motivación en sus colaboradores.

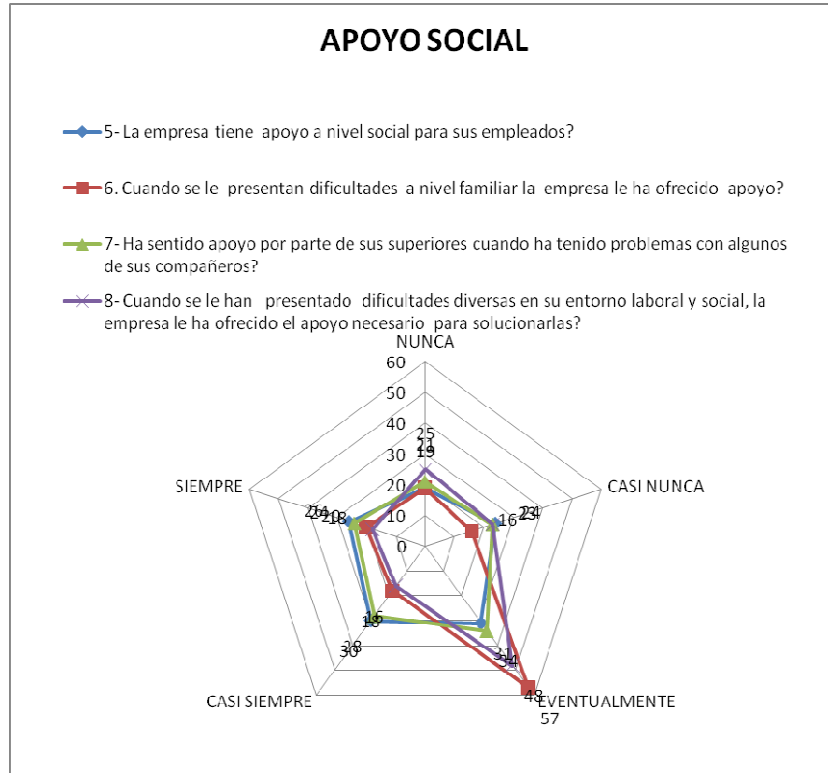


Gráfico 2. Apoyo Social

En la segunda grafica respecto al apoyo social los empleados califican con mayor puntaje a la variable donde dice que de forma eventual la empresa los apoya cuando se le presentan dificultades a nivel familiar, teniendo menor calificación las demás preguntas.

La organizaciones deben tomar la importancia en este tema ya que resulta más provechoso detectar las necesidades de cada individuo y en base a los resultados generar acciones de solución a los problemas que se les presente y de esta forma se puede propiciar un buen clima laboral.

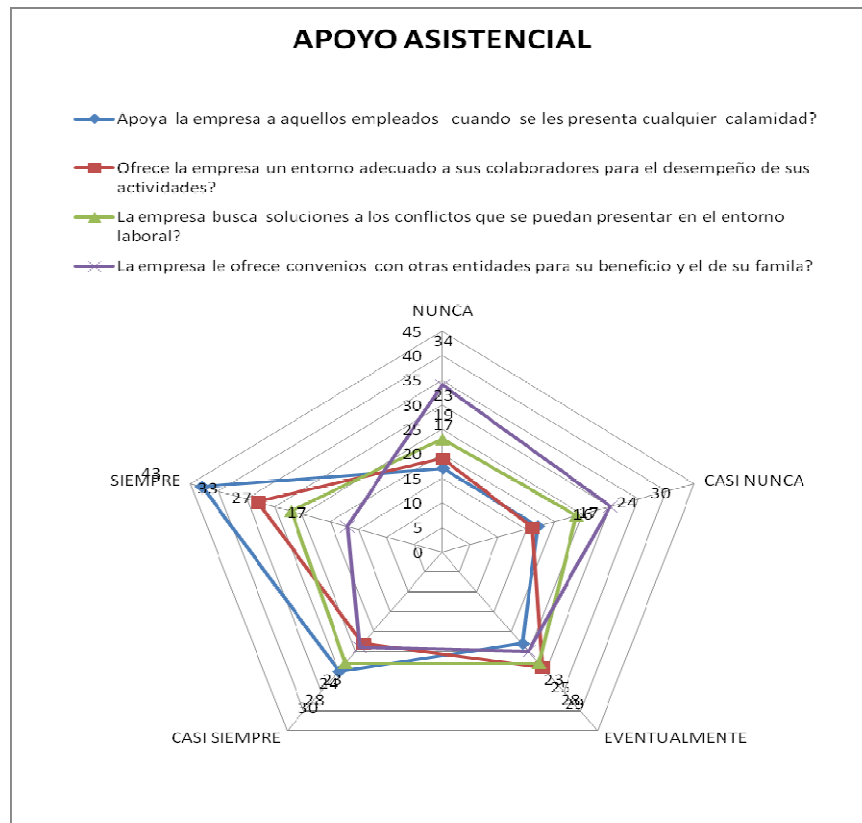


Gráfico 3. Apoyo Asistencial

En esta gráfica la población muestra que la empresa es fuerte en el apoyo que les ofrece cuando se les presentan calamidades de cualquier tipo.

Las organizaciones deben tener en cuenta la importancia de esta clase de apoyo que les pueden ofrecer a sus empleados, estos son muy importantes ya que generan bienestar y por ende se puede dar un buen nivel de motivación, los cuales se convierten en resultados favorables de doble vía.

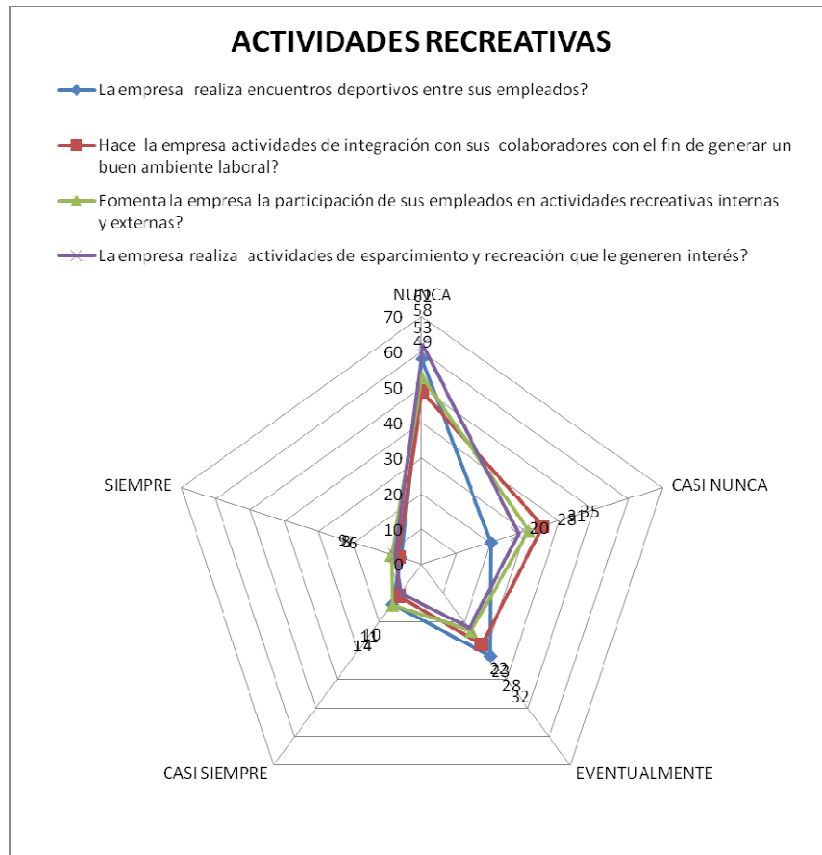


Gráfico 4. Actividades Recreativas

En esta grafica se evidencia que la organización no le presta mucho interés a la parte recreativa, lúdica y de esparcimiento de sus colaboradores.

La razón por la cual se observa dicha conducta se debe profundizar ya que es probable que para los empleados esto tenga relevancia, si la empresa organiza y crea estos espacios de forma periódica, se puede generar un impacto positivo en ellos, resultando un equilibrio motivacional que les permita aumentar su disposición y desempeño en sus labores.

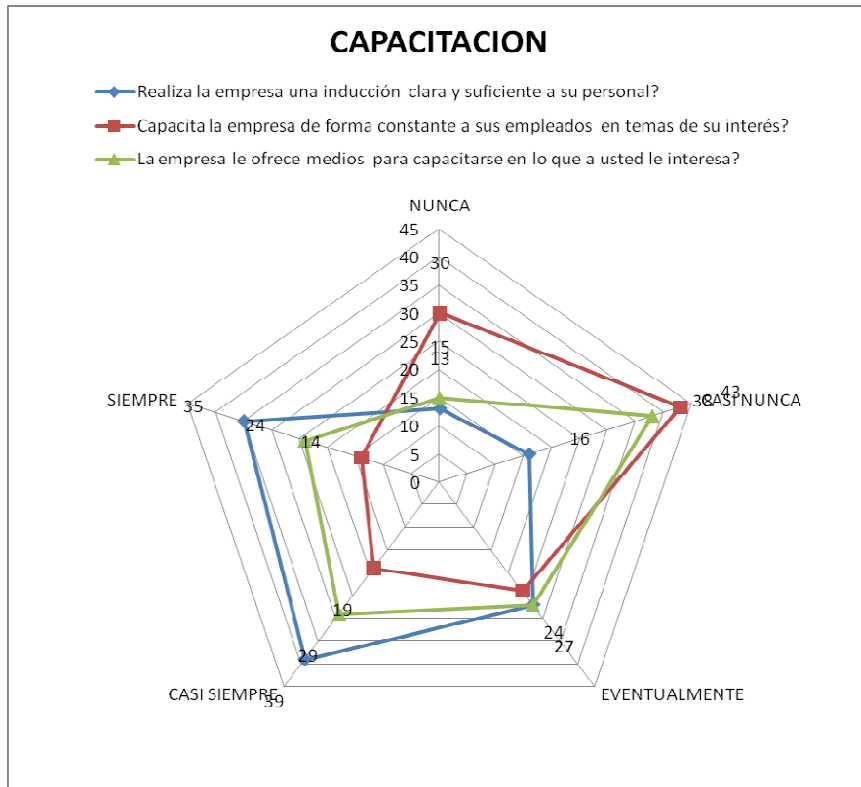


Gráfico 5. Capacitación

La grafica nos muestra como la empresa realiza una buena inducción a su personal, pero también muestra como no les ofrece una capacitación constante en temas de su interés, teniendo los medios adecuados para hacerlo.

En este aspecto se hace necesario que la organización realice un replanteamiento respecto al tema de capacitación, esto puede ayudar a que sus colaboradores desarrollen sus conocimientos, destrezas y habilidades lo cual se puede ver reflejado en la prestación del servicio y en su crecimiento profesional y personal.

Aunque se evidencia la existencia de incentivos, se deduce que los mismos deben ser diversificados y aplicados con mayor frecuencia para lograr una mayor efectividad de dichos incentivos.

También se puede deducir que existe un ambiente desfavorable en cuanto a los incentivos lo cual puede originar que los trabajadores no realicen sus actividades con mayor frecuencia y a su vez puedan disminuir la calidad en la realización de sus labores, ya que un personal desmotivado no se siente totalmente identificado con los objetivos de la empresa.

ANALISIS PREGUNTAS ABIERTAS

El análisis que se presenta a continuación da respuesta al objetivo general de este estudio, se puede apreciar cuales son los incentivos motivacionales que requiere el personal operativo de la empresa Celar Ltda. Sucursal Manizales.

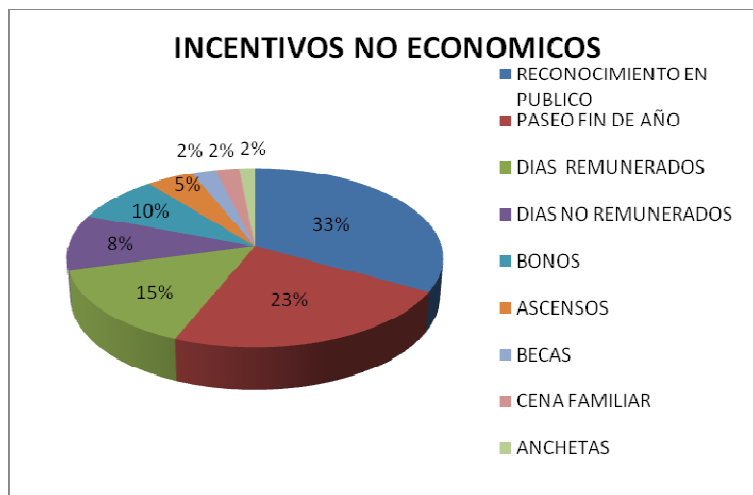


Gráfico 6. Incentivos no económicos

En este gráfico el 38% de la población manifiesta que para ellos es muy importante el reconocimiento en público por su buen desempeño, y otro incentivo que se destaca es el paseo de fin de año que la empresa les ofrecía con una calificación del 23%.

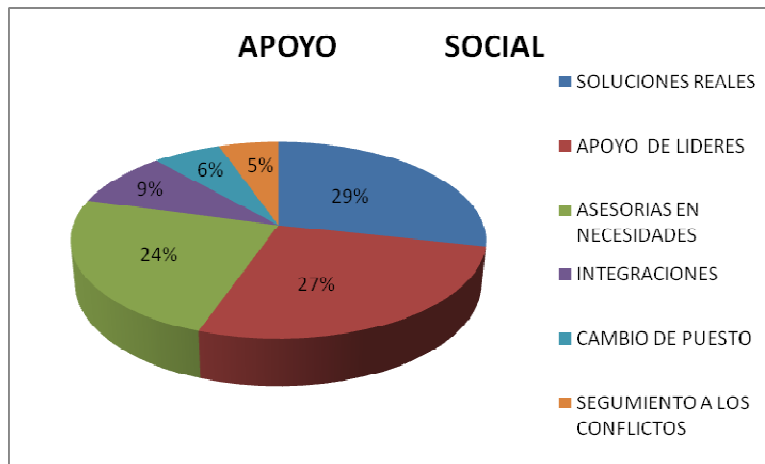


Gráfico 7. Apoyo Social

El gráfico número 7 muestra que el 29% de la población encuestada es relevante que le empresa le ofrezca soluciones reales cuando se le presente una calamidad, tales como permisos, relevos inmediatos entre otros, el 27% de los encuestados le interesa tener el apoyo de sus líderes de forma constante y el 24% dice que se hace necesario que la organización brinde asesorías de acuerdo a las necesidades que se le presente a sus colaboradores tales como acompañamiento psicológico por parte de profesionales.

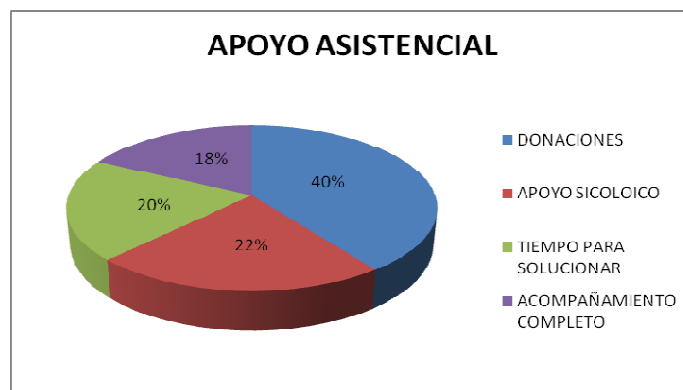


Gráfico 8. Apoyo Asistencial

En cuanto al tema de apoyo asistencial el 40% de la población le interesa que en caso de que se le presente cualquier tipo de calamidad la empresa le ofrezca donaciones de cualquier índole, el 22% manifiesta que se hace necesario el apoyo psicológico con el fin de generar un

mejor bienestar, mientras que un 20% considera que la empresa le debe dar el tiempo necesario mientras soluciona el problema que se le presente.

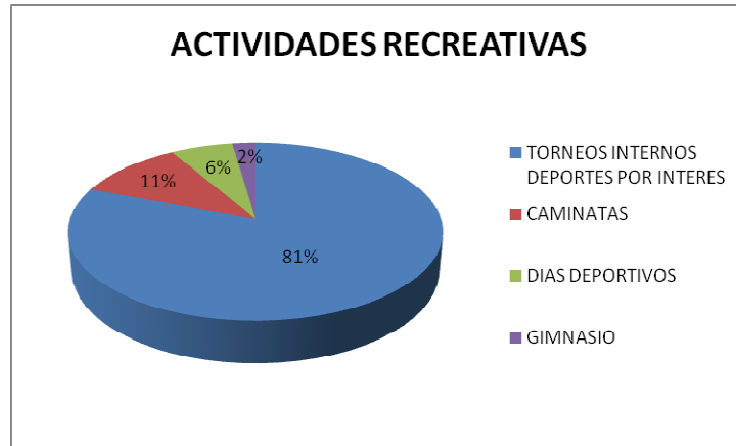


Gráfico 9. Actividades Recreativas

En el tema de actividades recreativas es evidente que al personal de la empresa le interesa que realicen torneos internos, esto genera espacios de integración entre compañeros y a su vez relajamiento físico que puede ayudar a liberación de tensiones.

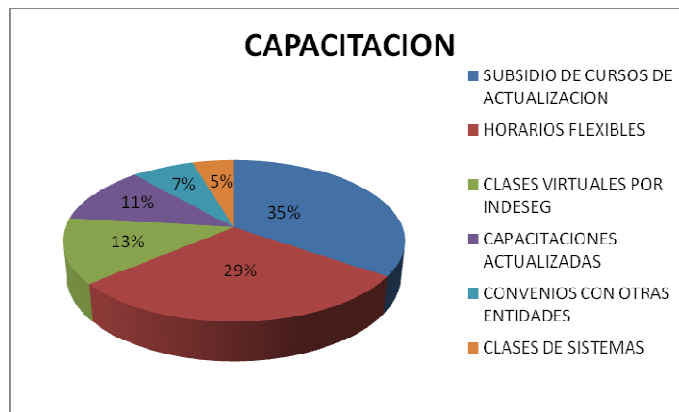


Gráfico 10. Capacitación

El 35% de la población manifestó, que la empresa debería tener presente que si es un curso de actualización en el tema de seguridad le subsidie al empleado el 50% del valor del curso, pero también expresan que si no es viable el descuento se les colabore en la flexibilidad en los horarios, manifiestan que no sean realizados dentro de la jornada laboral ya que esto afecta sus ingresos y por eso se genera malestar cuando los deben realizar y lo hacen más por obligación que por interés y así no se genera un buen aprendizaje.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los incentivos que generaron mayor impacto son:

ITEMS	CLASE DE INCENTIVOS	PORCENTAJE
1. Actividades recreativas	• Torneos internos	81%
2. Apoyo asistencial	• Donaciones	40%
3. Capacitación	• Subsidios en capacitaciones de actualización	35%
4. Incentivos económicos no	• Reconocimiento en publico	33%
5. Apoyo Social	• Soluciones inmediatas	29%

Como se puede observar el ítem que más puntaje obtuvo y tomándolo como mayor incentivo motivacional en el personal operativo de la empresa Celar Ltda. Fue la parte recreativa con el 81% en promedio y el factor que obtuvo menor puntaje fue el de apoyo social por lo tanto es al que la empresa le debe prestar más atención.

Por lo tanto, los incentivos juegan un papel muy importante por el simple hecho de que los trabajadores prestan su servicio para obtener un sueldo o salario que puedan cubrir sus necesidades básicas, pero al igual también se puede obtener otros incentivos importantes para los colaboradores que les genere motivación.

12- POSIBLES COLABORADORES

- Profesores de la Universidad.
- Directivos de la empresa.
- Personal Operativo de la empresa.

13- RECURSOS

RECURSOS INSTITUCIONALES

- Biblioteca Universidad de Manizales

- Páginas de Internet
- Empresa Celar Ltda.

RECURSOS MATERIALES

- Las encuestas.
- Lapiceros.

RECURSOS FINANCIEROS

- Valor de las copia de las encuestas \$ 80.000
- Valor transporte para aplicar las encuestas \$ 100.000
- Valor aplicación Normas Apa \$ 60.000

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que la empresa implemente un plan de incentivos de acuerdo a lo manifestado por sus colaboradores.
- Es conveniente que la empresa ofrezca cursos, a sus colaboradores en cuanto a relaciones personales, comunicación y motivación, que contribuyan a mejorar el ámbito laboral.
- Es recomendable que la organización detecte las necesidades de cada empleado, para saber dirigir los incentivos que se pueden otorgar, con el fin de satisfacer estas necesidades, de manera que se obtenga un alto grado de motivación para aumentar su disposición al trabajo y por consiguiente la productividad de la empresa.
- La organización puede replantear diversificar y actualizar de acuerdo a las manifestaciones de los empleados, las políticas de incentivos que hoy les ofrece como reconocimientos personales, oportunidades de desarrollo personal, asignación de responsabilidades entre otros.

- Es conveniente que la empresa capacite a los líderes sobre los diversos métodos y estrategias dirigidos hacia la detección de las necesidades de los trabajadores.
- Se recomienda a la organización colocar buzones de sugerencias los cuales serían de mucha utilidad porque es una forma indirecta de poder escuchar los planteamientos de los empleados, los cuales pueden aportar ideas muy importantes.
- La empresa debe buscar la forma que en cada puesto se asigne el personal que cumpla con el perfil específico, de acuerdo a la necesidad tanto del cliente como del empleado, buscando generar una satisfacción tanto objetiva como subjetiva.

**PROPUESTA DE INTERVENCION SOBRE INCENTIVOS MOTIVACIONALES PARA
EL PERSONAL OPERATIVO DE CELAR LTDA SUCURSAL MANIZALES**

BEATRIZ ELENA MANRIQUE REYES

**EMPRESA CELAR LTDA
SUCURSAL MANIZALES
ESPECIALIZACION Y MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

Manizales, junio de 2012

INTRODUCCION

Tomando el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas, se diseñó la siguiente propuesta de intervención desde el enfoque de las teorías de la motivación y los incentivos, para que la empresa lo analice y si considera que puede generar impactos productivos con beneficios de doble vía pueda generar un plan de incentivos teniendo como base los resultados presentados.

La organización debe tener muy presente que el servicio de la seguridad privada es una actividad que necesariamente requiere de la participación de un equipo de trabajo, en el cual cada uno de sus integrantes debe cumplir de manera comprometida y dedicada con objetivos claros y labores determinadas.

En el cumplimiento de estos objetivos es necesario e importante que cada una de las personas del equipo, cuente con un grado de motivación que genere sentido de pertenencia contribuyendo con ello, no solo al crecimiento personal sino al de la misma organización.

Por lo anterior se hace necesario que la empresa adopte un plan de incentivos que genere motivación al personal operativo buscando formar talento humano eficiente que desempeñe con dedicación cada una de las labores.

OBJETIVO GENERAL

- Presentar a la dirección de la empresa la propuesta de intervención.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Plantear a la organización la importancia de generar un plan de incentivos motivacionales para su personal operativo.
- Mostrar las propuestas sobre incentivos que determino el personal operativo de la empresa y que para ellos genera motivación.

INCENTIVOS NO ECONOMICOS

RECONOCIMIENTO

- La empresa cada mes saca y entrega su periódico “ Sol y Luna” el cual es repartido tanto al personal administrativo como operativo a nivel nacional de la empresa, en la página No 5 donde se relaciona el personal destacado se sugiere colocar la foto y ampliar un poco la información sobre el porqué se felicita al empleado.
- Otra sugerencia que se hace es que se puede aprovechar los medios de comunicación masiva que tiene la empresa como lo son la página Web la cual es visitada por personal interno y externa, publicar al personal destacado durante el mes con la información relevante como: Nombre Completo, Cargo, Sucursal y motivo por el cual se destacó.
- -Otra actividad que se sugiere es el de dar un reconocimiento por escrito estilo un diploma con copia a su hoja de vida, pero entregarlo al guarda en presencia de sus compañeros y pueden aprovechar los espacios cuando los citan de forma mensual a la reunión del mes.

PASEO FIN DE AÑO

En este tema se le sugiere a la encargada de Gestión Humana estudie la posibilidad con el área financiera de aprobar el presupuesto para volver a implementar esta actividad que hace años atrás se realizaba, ya que para los empleados es de gran importancia y hoy solicitan que se los vuelvan a dar y no se los cambien por cualquier cosa.

APOYO A NIVEL SOCIAL

Soluciones Inmediatas

Se le propone a la empresa que nombre dos guardas líderes por zona y turno y dos supervisores, los cuales puedan atender las necesidades y los problemas que se presentan con los guardas, gestión humana el día lunes de cada semana se debe reunir con estos líderes, analizar la información que estos reporten y de una vez dar la respuesta correcta al empleado de acuerdo a su caso, al igual hacer el seguimiento necesario hasta que se verifique que si quedo solucionada dicha situación, y en la reunión de Guardas son temas que se pueden dar a conocer y esto puede generar confianza en los guardas.

Apoyo de líderes

En este tema se propone a la empresa que a través del Instituto de Capacitación, realice actividades de capacitación sobre temas de motivación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, manejo de autoridad, también darle autonomía responsable sobre decisiones para que él pueda ofrecer el apoyo necesario en el momento que se presenta cualquier situación que afecte el bienestar del empleado como en la prestación.

Asesorías en necesidades

- La empresa cuenta con profesionales de diferentes áreas como: Derecho, psicología trabajo social, administración, contaduría, ingeniería, pueden hablar con ellos y formar un grupo multidisciplinario de asesoría en los temas que cada profesional considere conozca y domine y basados en esto se puede ofrecer asesoría a aquellos empleados que se les presente una dificultades.
- Otra sugerencia es que con las entidades en las cuales prestamos servicio, conocer que hace cada una e indagar que beneficios tienen y dado el caso hablar con ellas un apoyo y gestionar un apoyo para los empleados.

APOYO ASISTENCIAL

DONACIONES

- Se le sugiere a la empresa que a través de la fundación cuando se presenten calamidades a los empleados se busquen donaciones con las entidades con las cuales tienen convenios y así se pueda ofrecer ayudas a las personas que las necesiten.
- Realizar actividades de promoción social para recoger fondos y ofrecer más ayudas.

APOYO SICOLOGICO

En este tema se le sugiere a la empresa que debe acompañar al empleado en el proceso no solo un día si no el tiempo necesario, ya que asimilar ciertos procesos no es fácil y a unos individuos les da más dificultad que a otros superar las calamidades presentadas, la organización cuenta con profesionales en temas sociales como sicólogos, trabajadores sociales que pueden servir de mucho apoyo, además estos son temas que la empresa debe prestarles mucho atención con el fin de evitar problemas mayores , también deben tener presente que este trabajo no es solo con el empleado si no que se debe hacer extensivo al grupo familiar.

TIEMPO NECESARIO PARA ATENDER LAS CALAMIDADES

Se le propone a la organización que cuando se presenten este tipo de problemas no solo se limite al tiempo que establece la ley para los permisos, si no que analice la situación y le amplíe el permiso así este tiempo extra no se lo pague, pero que el empleado pueda solucionar sus problemas y cuando se reintegre este más despejado y con las condiciones necesarias de realizar su trabajo.

ACTIVIDADES RECREATIVAS

- Se le sugiere a la empresa que fomente y genere un torneo interno con los guardas por zonas, los partidos los pueden realizar por grupos que se conformen a través de convocatoria en los espacios de descanso, esto crea momentos de integración y momentos de esparcimiento.
- También en los días de descanso programar por zonas y puestos puede ser una vez al mes actividades de recreación en la academia se pueden integrar con una capacitación sobre temas que generen interés o de actualización.

CAPACITACION

Subsidios en curso de Actualización

- En este tema se le sugiere a la empresa que al personal que se destaque durante el mes le otorgue un subsidio del 100% en el curso de actualización, al resto del personal estudie la viabilidad de otorgar un 50% de descuento a aquellos empleados que lleven más de 2 años.

FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO

- Se recomienda para mejorar el tema de flexibilidad en el horario revisar la posibilidad de que la actualización de los cursos se pueden hacer de forma virtual no solo el tiempo si no que a nivel económico también se puede generar un beneficio.
- También se sugiere que tengan presente a los empleados que desean capacitarse por sus propios medios, para que los ubiquen en puestos que le dees espacio para realizar sus estudios.

CAPACITACIONES ACTUALIZADAS

- Se le sugiere a la empresa que revise la temática que maneja en las capacitaciones con el fin de que ofrezca temas actuales que generen interés en los empleados, además que no sean solo capacitaciones sobre seguridad, que amplíe sus ofertas de capacitación con temas que puedan ir en beneficio de la organización y del empleado al igual que también se puede extender a sus familias tales como: (atención al cliente, cursos de sistemas, curso de panadería, culinaria, corsetería entre otros).

CONVENIOS CON OTRAS ENTIDADES

- La empresa a través de la academia puede realizar convenios con otras entidades para ofrecer capacitaciones avanzadas y con descuentos especiales tales como: el Sena, universidades e institutos técnicos.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los resultados de la investigación, se elaboraron las siguientes conclusiones:

- La empresa ofrece pocos incentivos a sus colaboradores, pero estos desean que esta les ofrezca otros tipos de incentivos que les permitan satisfacer sus necesidades, tales como: Actividades recreativas, Torneos internos, Donaciones, Subsidios en capacitaciones de actualización, Reconocimiento en público, Soluciones inmediatas cuando se les presenten calamidades de cualquier índole
- Según las teorías de McClellan y Herzberg se puede corroborar que para los empleados de la organización consideran que la motivación si es un factor importante para la realización de sus labores cotidianas.
- La mayoría de los empleados asocian que un alto rendimiento, se puede dar si existen reconocimientos por parte de la empresa, en ocasiones no creen que el esfuerzo realizado les será tomado en cuenta por la organización.
- Las recompensas o incentivos utilizados por la organización no son los adecuados; ya que se pudo determinar a través de la opinión de los empleados, que los incentivos implementados por la organización, no cubren las expectativas de los empleados y por ende no cumplen con su función, la cual es motivar al empleado hacia la realización de las labores...
- Los indicadores nos permiten deducir que los empleados necesitan motivación a través de incentivos no necesariamente económicos por parte de la empresa, lo cual puede ocasionar que los procesos y las tareas no sean realizadas con un nivel máximo de eficacia y eficiencia.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acuña Eduardo(1980-1990) “Tecnología, estructura y motivación: Un enfoque Socio técnico”,
Publicación del Derto, Santiago de Chile.

AllesM. Alicia (2009) “Dirección Estratégica de recursos Humanos”: Gestión por competencias
Segunda Edición Buenos aires

Arias G. Fernando (2001) “Administración de Recursos Humanos” Editorial Tirillas, Segunda
Edición México.

Adair, J ¿Cómo Motivar? ¿Qué nos mueve a lograr la Excelencia? Editorial LegisBogotá 1992.

Chiavenato Idalberto(1994) “Administración de recursos humanos”, 3ª, Ed Santa Fe de Bogotá
McGraw Hill.

Dessler Gary (1996) “Administración del Personal sexta edición México.

Gonzales, Martin y Olivares, Socorro. (2003) Comportamiento Organizacional Editorial Cesca
Segunda edición México.

Robbins, M Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw- Hill 1987.

Villegas Administración de Personal. Editorial Mc. Graw Hill 1998.

(<http://www.monografias.com/trabajos21/motivs/emplea.shtml>).

Documentos (itnuevolaredo, www.itnuevolaredo.edo.mx)

ANEXOS

ANEXO 1 (La encuesta)

ENCUESTA SOBRE INCENTIVOS MOTIVACIONALES

EDAD _____ PUESTO _____ ANTIGÜEDAD _____ ESCOLARIDAD _____
SEXO F ___ M _____

A continuación se presenta una serie de preguntas con el fin de identificar los incentivos motivacionales del personal operativo de Celar Sucursal Manizales.

Marque con una X el número que considere que corresponda a la afirmación, tiene una escala del uno al cinco que corresponde a:

- 1= Nunca
- 2= Casi Nunca
- 3= Eventualmente
- 4= Casi Siempre
- 5= Siempre

Incentivos no económicos:

1. ¿La empresa otorga incentivos a sus colaboradores?	1 2 3 4 5
2. ¿Cuando los empleados realizan tareas específicas con buenos resultados la organización les da algún reconocimiento?	1 2 3 4 5
3. ¿Desarrolla la empresa actividades para sus empleados que generen motivación?	1 2 3 4 5
4. La Organización, se preocupa por reconocer en sus colaboradores su buen desempeño?	1 2 3 4 5

Que le gustaría que la empresa le diera diferente a dinero como reconocimiento a su buen desempeño _____

Apoyo Social:

5. La empresa tiene apoyo a nivel social para sus empleados?	1 2 3 4 5
6. Cuando se le presentan dificultades a nivel familiar la empresa le ha ofrecido apoyo?	1 2 3 4 5
7. Ha sentido apoyo por parte de sus superiores cuando ha tenido problemas con algunos de sus compañeros?	1 2 3 4 5
8. Cuando se le han presentado dificultades diversas en su entorno laboral y social, la empresa le ha ofrecido el apoyo necesario para solucionarlas?	1 2 3 4 5

Que apoyo le sugiere a la empresa, para que ofrezca a sus empleados cuando se les presente cualquier dificultad a nivel social _____

Asistenciales

9. Apoya la empresa a aquellos empleados cuando se les presenta una calamidad domestica?	1 2 3 4 5
10. Ofrece la empresa un entorno adecuado a sus colaboradores para el desempeño de sus actividades?	1 2 3 4 5
11. La empresa busca soluciones a los conflictos que se puedan presentar en el entorno laboral?	1 2 3 4 5
13. La empresa le ofrece convenios con otras entidades para su beneficio y el de su familia?	1 2 3 4 5

Indique como cree que la empresa puede apoyar a sus colaboradores cuando se les presente cualquier tipo de calamidad. _____

RECREATIVOS.

14. La empresa realiza encuentros deportivos entre sus empleados?	1 2 3 4 5
15. Hace la empresa actividades de integración con sus colaboradores con el fin de generar un buen ambiente laboral?	1 2 3 4 5
16. Fomenta la empresa la participación de sus empleados en actividades recreativas internas y externas?	1 2 3 4 5
17. La empresa realiza actividades de esparcimiento y recreación que le generen interés?	1 2 3 4 5

Que actividades a nivel recreativo o deportivo, le gustaría que la empresa fomentara para que usted participe _____

CAPACITACION

18. Realiza la empresa una inducción clara y suficiente a su personal?	1 2 3 4 5
19. Capacita la empresa de forma constante a sus empleados en temas de su interés?	1 2 3 4 5
20. La empresa le ofrece medios para capacitarse en lo que a usted le interesa?	1 2 3 4 5

Escriba como le gustaría que la empresa lo apoyara en cuanto al tema de capacitación en general
