

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“RELACIÓN ENTRE EL PROGRAMA DE COMPENSACIÓN E
INCENTIVOS Y LA MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA DEL GRUPO ALMER, TRUJILLO – 2013”**

TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Br. ALVITEZ SUAREZ, FELIX WAGNER

Br. RAMIREZ CAVERO, MIGUEL ANGEL

ASESORA:

Lic. VIDALON MORENO, ROSA

TRUJILLO – PERÚ
2013

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

CAPITULO I:

INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación	02
1.1.1. Planteamiento del problema	02
1.1.2. Formulación del problema	04
1.2. Hipótesis de la investigación	05
1.2.1. Variable independiente	05
1.2.2. Variable dependiente	05
1.3. Objetivos de la investigación	06
1.3.1. Objetivo general	06
1.3.2. Objetivos específicos	06
1.4. Justificación	06

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes	08
2.2. Marco teórico	11
2.3. Marco conceptual	30

CAPITULO III

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1. Material	33
3.1.1. Población y muestra	33
3.2. Métodos y Procedimientos	34
3.2.1. Diseño de contrastación	34

CAPITULO IV

4.1. Interpretación de resultados	35
4.1.1. Factor Motivación y Reconocimiento	37
4.1.2. Factor Área y Ambiente de Trabajo	51
4.1.3. Datos Generales	66
4.1.4. Consolidado General	72
4.1.5. Percepción Nivel 1	77
4.1.6. Percepción Nivel 2	81
4.1.7. Percepción Nivel 3	85
4.1.8. Percepción Nivel 5	89
4.1.9. Consolidado	93

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS	98
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	
Anexo 1: Encuesta	106

INDICE DE CUADROS

Cuadro 01: Percepción General de Satisfacción	36
Cuadro 02: Conocimiento de la Historia y Trayectoria de la empresa	37
Cuadro 03: Funciones y Responsabilidad bien definidas	38
Cuadro 04: Información del desempeño de sus labores	39
Cuadro 05: Motivación y gusto por el trabajo que desarrolla	40
Cuadro 06: La empresa y su posición en el sector, es gratificante	41
Cuadro 07: Condiciones salariales	42
Cuadro 08: Relación con los compañeros	43
Cuadro 09: Facilidad para expresar opiniones en el grupo de trabajo	44
Cuadro 10: Integración del equipo de trabajo	45
Cuadro 11: Comunicación interna	46
Cuadro 12: Conocimiento del trabajo de otras áreas	47
Cuadro 13: Participación en los éxitos y fracasos de su área de trabajo	48
Cuadro 14: En relación a los incentivos y/o reconocimientos de los Últimos dos años, Usted se siente	49
Cuadro 15: En relación a las capacitaciones de los últimos dos años, Usted se siente	50
Cuadro 16: Conocimiento de riesgos y medidas de prevención en el desarrollo de su trabajo.	51
Cuadro 17: Trabajo bien organizado en su área.	52
Cuadro 18: Condiciones de seguridad de su área de trabajo.	53
Cuadro 19: Carga de trabajo bien repartida	54
Cuadro 20: Orden y limpieza del ambiente de trabajo	55
Cuadro 21: Trabaja De forma segura	56
Cuadro 22: Protocolos en caso de emergencia	57
Cuadro 23: Equipos de protección individual para el trabajo	58
Cuadro 24: Formación para desempeñar bien el trabajo	59
Cuadro 25: Prevención riesgos laborales previos a ingresar a trabajar	60
Cuadro 26: Formación específica requerida para asumir funciones	61
Cuadro 27: Información y capacitación de nuevos mecanismos implantados	62

Cuadro 28: Oportunidades para desarrollo personal	63
Cuadro 29: Relación entre Usted y su jefe inmediato	64
Cuadro 30: Relación entre Usted y sus compañeros	65
Cuadro 31: Factores de mejora	66
Cuadro 32: Intervalos de remuneraciones	67
Cuadro 33: Niveles de cargo	68
Cuadro 34: Años laborando en la empresa	69
Cuadro 35: Edad	70
Cuadro 36: Sexo	71
Cuadro 37: Consolidado de percepción	72
Cuadro 38: Consolidado factor 1: Motivación y Reconocimiento	73
Cuadro 39: Consolidado factor 2: Área y ambiente de Trabajo	74
Cuadro 40: Remuneración por nivel	75
Cuadro 41: Percepción general nivel 1	77
Cuadro 42: Percepción Factor: Motivación y Reconocimiento	78
Cuadro 43: Percepción Factor: Área y Ambiente de Trabajo	79
Cuadro 44: Factores de mejora Nivel 1	80
Cuadro 45: Percepción general nivel 2	81
Cuadro 46: Percepción Factor Motivación y Reconocimiento	82
Cuadro 47: Percepción Factor Área y Ambiente de Trabajo	83
Cuadro 48: Factores de mejora Nivel 2	84
Cuadro 49: Percepción general nivel 3	85
Cuadro 50: Percepción Factor Motivación y Reconocimiento	86
Cuadro 51: Percepción Factor Área y Ambiente de Trabajo	87
Cuadro 52: Factores de mejora Nivel 3	88
Cuadro 53: Percepción general nivel 5	89
Cuadro 54: Percepción Factor motivación y reconocimiento	90
Cuadro 55: Percepción Factor área y ambiente de trabajo	91
Cuadro 56: Factores de mejora Nivel 5	92
Cuadro 57: Consolidado %. Nivel 1.	93
Cuadro 58: Consolidado %. Nivel 2.	94
Cuadro 59: Consolidado %. Nivel 3.	95

Cuadro 61: Consolidado %. General.

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Percepción General de Satisfacción	36
Gráfico 02: Conocimiento de la Historia y Trayectoria de la empresa	37
Gráfico 03: Funciones y Responsabilidad bien definidas	38
Gráfico 04: Información del desempeño de sus labores	39
Gráfico 05: Motivación y gusto por el trabajo que desarrolla	40
Gráfico 06: La empresa y su posición en el sector, es gratificante	41
Gráfico 07: Condiciones salariales	42
Gráfico 08: Relación con los compañeros	43
Gráfico 09: Facilidad para expresar opiniones en el grupo de trabajo	44
Gráfico 10: Integración del equipo de trabajo	45
Gráfico 11: Comunicación interna	46
Gráfico 12: Conocimiento del trabajo de otras áreas	47
Gráfico 13: Participación en los éxitos y fracasos de su área de trabajo	48
Gráfico 14: En relación a los incentivos y/o reconocimientos de los Últimos dos años, Usted se siente	49
Gráfico 15: En relación a las capacitaciones de los últimos dos años, Usted se siente	50
Gráfico 16: Conocimiento de riesgos y medidas de prevención en el desarrollo de su trabajo.	51
Gráfico 17: Trabajo bien organizado en su área.	52
Gráfico 18: Condiciones de seguridad de su área de trabajo.	53
Gráfico 19: Carga de trabajo bien repartida	54
Gráfico 20: Orden y limpieza del ambiente de trabajo	55
Gráfico 21: Trabaja De forma segura	56
Gráfico 22: Protocolos en caso de emergencia	57
Gráfico 23: Equipos de protección individual para el trabajo	58
Gráfico 24: Formación para desempeñar bien el trabajo	59
Gráfico 25: Prevención riesgos laborales previos a ingresar a trabajar	60
Gráfico 26: Formación específica requerida para asumir funciones	61
Gráfico 27: Información y capacitación de nuevos mecanismos implantados	62

Gráfico 28: Oportunidades para desarrollo personal	63
Gráfico 29: Relación entre Usted y su jefe inmediato	64
Gráfico 30: Relación entre Usted y sus compañeros	65
Gráfico 31: Factores de mejora	66
Gráfico 32: Intervalos de remuneraciones	67
Gráfico 33: Niveles de cargo	68
Gráfico 34: Años laborando en la empresa	69
Gráfico 35: Edad	70
Gráfico 36: Sexo	71
Gráfico 37: Consolidado de percepción	72
Gráfico 38: Consolidado factor 1: Motivación y Reconocimiento	73
Gráfico 39: Consolidado factor 2: Área y ambiente de Trabajo	74
Gráfico 40: Remuneración por nivel	75
Gráfico 41: Percepción general nivel 1	77
Gráfico 42: Percepción Factor: Motivación y Reconocimiento	78
Gráfico 43: Percepción Factor: Área y Ambiente de Trabajo	79
Gráfico 44: Factores de mejora Nivel 1	80
Gráfico 45: Percepción general nivel 2	81
Gráfico 46: Percepción Factor Motivación y Reconocimiento	82
Gráfico 47: Percepción Factor Área y Ambiente de Trabajo	83
Gráfico 48: Factores de mejora Nivel 2	84
Gráfico 49: Percepción general nivel 3	85
Gráfico 50: Percepción Factor Motivación y Reconocimiento	86
Gráfico 51: Percepción Factor Área y Ambiente de Trabajo	87
Gráfico 52: Factores de mejora Nivel 3	88
Gráfico 53: Percepción general nivel 5	89
Gráfico 54: Percepción Factor motivación y reconocimiento	90
Gráfico 55: Percepción Factor área y ambiente de trabajo	91
Gráfico 56: Factores de mejora Nivel 5	92
Gráfico 57: Consolidado %. Nivel 1.	93
Gráfico 58: Consolidado %. Nivel 2.	94
Gráfico 59: Consolidado %. Nivel 3.	95

Gráfico 60: Consolidado %. Nivel 5.	96
Gráfico 61: Consolidado %. General.	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 01: Motivación	16
Figura 02: Fases de Proceso de Motivación	18
Figura 03: Pirámide de Necesidades de Maslow	22
Figura 04: Teoría de McClelland	27

PRESENTACIÓN

A los señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de las normas vigentes del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, ponemos a vuestra consideración la tesis titulada “Relación entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los Empleados de las Empresas del Grupo Almer, Trujillo - 2013”, con el propósito de obtener la licenciatura en Administración.

El presente trabajo ha sido realizado con la finalidad de contribuir a mejorar la Motivación de los Empleados de la Empresa del Grupo Almer, lo cual beneficiara a la empresa al tener trabajadores más productivos y satisfechos en la Organización.

Esperamos vuestras recomendaciones y sugerencias y desde ya, quede como antecedente para futuros trabajos en beneficio de la institución.

Atentamente.

Br. Felix Alvitez Suarez

Br. Miguel Ramirez Cavero

DEDICATORIA

*Dedico esta tesis a mis amigos
Luis, Aldo, Francisco y
Miguel quienes fueron un gran
apoyo emocional durante el tiempo
en que escribía esta tesis.*

*A mis padres quienes me apoyaron
todo el tiempo, cuando parecía que
me iba a rendir.*

*A los sinodales quienes estudiaron
mi tesis y la aprobaron.*

*A todos los que me apoyaron para
escribir y concluir esta tesis.
Para ellos es esta dedicatoria de
tesis, pues es a ellos a quienes se las
debo por su apoyo incondicional.
Gracias.
F.A.S.*

*A DIOS Y A LA VIRGEN
MARÍA
Gracias a Dios por haberme regalado
la vida y permitirme ser
Parte de una familia sólida y unida.
A Santa María por guiarme cada
instante en el camino del Señor
Jesús.*

*A MIS PADRES
Quienes sabiamente me supieron
guiar en la vida, Siendo parte de mis
planes, alegrías y tristezas.*

*A MIS HERMANOS
Por las enseñanzas que cada día
recibo de ellos. Y por el ímpetu de
seguir luchando en el arduo camino
de la vida.
M.R.C*

AGRADECIMIENTO

No es fácil llegar, se necesita ahínco, lucha y deseo, pero sobre todo apoyo como el que he recibido durante este tiempo. Ahora más que nunca se acredita mi cariño, admiración y respeto a mis padres MARLA y LUCHO y a mi sobrino EMANUEL que fueron la inspiración que necesitaba para llegar a ser LICENCIADO EN ADMINISTRACION. Les prometo superación y éxitos sin fin, para devolver el apoyo brindado que tanta felicidad me ha otorgado. A ustedes, gracias por todo.
F.A.S.

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más. Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos; Quien con sus consejos han sabido guiarme para culminar mi carrera profesional y sé que están orgullosos de la persona en la cual me he convertido. A mis hermanos que siempre han estado junto a mí, brindándome su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos. A Milagros, por acompañarme durante todo este arduo camino, compartir momentos de alegrías, tristezas y demostrarme que siempre podré contar con ella. Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta Investigación
M.R.C

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad poder determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permita poder recolectar la información más certera, es por ello que se realizó entrevistas a algunos de los trabajadores de cada nivel encontrado para poder tener un termómetro de la situación laboral que se encuentran para posteriormente de una forma más detallada e individual aplicar una encuesta personal a todo el personal que labora en la organización.

Los resultados obtenidos nos muestra que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado; para poder determinar con mayor exactitud qué grupo laboral es quien se siente menos motivado se realizó la separación en cuatro niveles, el nivel 1 lo conforma trabajadores cuyo sueldo es entre 3000-5000 nuevos soles este nivel está conformado por el área gerencial , el nivel 2 lo conforma trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1501-3000 nuevos soles este nivel lo conforman las sub gerencias, el nivel 3 está conformado por trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1300-1500 nuevos soles este nivel lo conforman las jefaturas, el nivel 4 está conformado por el área asistencial cuyos trabajadores perciben una remuneración entre 1001-1299 nuevos soles, y por último el nivel 5 los conforman trabajadores operativos que perciben una remuneración de 1000 nuevos soles. Analizada la información obtenida en cada uno de los niveles se puede afirmar que existe una relación directa y influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los Trabajadores.

ABSTRACT

The research was aimed to determine the relationship between employee motivation and compensation and incentive program Almer Group , for it proceeded to use techniques and tools that allow us to collect more accurate information , which is why held interviews with some of the workers in each level found to have a thermometer in the labor situation and later found in a more detailed and individual apply a personal survey to all staff working in the organization.

The results shows that there is considerable dissatisfaction with the amount of compensation and incentive program and this directly affects the motivation level shown on workers, the level of motivation is directly related to the level of salary paid the employee , in order to more accurately determine what is working group who feel less motivated separation was performed on four levels , level 1 forms the employees whose salary is between 3000-5000 soles this level consists of the management area , the level it forms two workers whose pay ranges from 1501-3000 soles this level is made up of sub managers, level 3 is composed of workers whose pay ranges from 1300 to 1500 soles this level it up headquarters , Level 4 is composed of care area where workers are paid between 1001-1299 soles, and finally make level 5 the operational workers are paid 1,000 soles. After analyzing the information obtained in each of the levels we can say that there is a direct relationship between the influential and Incentive Compensation Program and Worker Motivation

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

La primera empresa del Grupo Almer se fundó en el año 1994 (ALMER CHEMICALS S.A.) para fabricar productos químicos dirigidos a la industria en general, posteriormente en el año 2004 se comenzaron a desarrollar productos para el sector agropecuario y se constituye otra empresa del grupo (ALMER PERU S.A.) para desarrollar productos dirigidos a la ganadería lechera y a la vez para comercializar maquinas y equipos de ordeño.

Durante estos años se ha tenido una política de desarrollar productos y servicios de calidad para nuestros clientes, a la vez nos hemos asociado con empresas extranjeras de España e Italia para representarlas en nuestro país.

La empresa tiene como misión suministrar productos de calidad, precio y servicio que sobrepase los ofrecidos por nuestros competidores en el uso y beneficio para el cual están diseñados.

Ser una organización atractiva para clientes, proveedores, empleados y accionistas, un mejor lugar donde trabajar y un negocio más atractivo donde invertir.

Es una entidad responsable y comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades donde nos desarrollamos, por lo que siempre estamos en un proceso de mejora continua de nuestros productos, procesos y personal y de impacto que estos tiene sobre la comunidad, medio ambiente y la sociedad.

El mercado que el Grupo Almer abarca es el sector industrial y el sector ganadero. En el sector industrial los clientes son Casa Grande S.A.A, cementos Pacasmayo S.A.A, Cartavio S.A.A. A estos se vende tenso activo, inhibidor de corrosión e incrustaciones y antincrustante respectivamente.

En el sector ganadero los clientes son las empresas ganaderas del Perú: Progras (Grasa Protegida – Rumen By Pass), Yoditeat (Sellador de pezones para vacas lecheras), Dilac (Detergente Alcalino), Descalex (Detergente Acido), Minervit (Vitaminas y Minerales), Glucogen-L (Anticetosico para vacas lecheras), Bicarbonato de sodio y oxido de magnesio (Neutralizantes de la Acidez).

La empresa ha venido sosteniendo un crecimiento económico y un posicionamiento en el mercado muy atractivo, lo cual no se ha visto reflejado en la mejora de las condiciones laborales tanto en lo técnico como en lo económico. Hace aproximadamente tres años la empresa ha elevado sus ventas 30% en promedio, esto a consecuencia de la activa labor de la

fuerza de ventas con la que cuenta la empresa y los incentivos que en ese entonces se reconocían a los colaboradores quienes son personal antiguo de la empresa; y el cual este último año (2012) no se ha visto beneficiado específicamente en la parte remunerativa, lo cual ha generado un descontento y un desinterés en colaborar activa y agresivamente en la promoción de ventas, ya que según la modalidad empleada actualmente de recortar los incentivos, resulta igual la remuneración para el que vende más como para el que vende menos comparándolas en un mismo horizonte de tiempo.

La desmotivación por parte de los empleados se ha visto reflejado en la generación de un clima laboral negativo, una baja producción de la fuerza de ventas y una disminución en la rentabilidad y el crecimiento sostenido que se venía obteniendo, por ello se está demostrando teóricamente mediante un estudio, la relación y repercusión que guarda el programa de compensación e incentivos con la motivación de los empleados, estos resultados sirven de eje de acción a la actual administración para adoptar medidas correctivas de considerarlo pertinente.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué relación existe entre el Programa de Compensaciones e Incentivos empleada por el grupo Almer y la Motivación de sus Empleados?

1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:

Existe una relación directa e influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos empleada por el grupo Almer y la Motivación de sus empleados.

1.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Programa de Compensación e Incentivos

1.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Motivación de los Empleados

1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE		INCIDADORES	UNIDAD	ESCALA
Variable Dependiente	Motivación de los Empleados	Percepción General	Muy Bueno	Ordinal
			Bueno	
			Regular	
			Malo	
			Muy Malo	
		Motivación y Reconocimiento	Muy Bueno	Ordinal
			Bueno	
			Regular	
			Malo	
			Muy Malo	
		Área y Ambiente de Trabajo	Muy Bueno	Ordinal
			Bueno	
			Regular	
			Malo	
			Muy Malo	
Variable Independiente	Programa de Compensación e Incentivos	Brechas laborales	Altas	Ordinal
			Regulares	
			Bajas	

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Determinar la relación existente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los empleados de la Empresa del Grupo Almer.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Describir el Programa de Compensaciones e Incentivos de la Empresa del Grupo Almer.
- ❖ Determinar el Nivel de Satisfacción de los Empleados.
- ❖ Proponer una mejora del Programa de Compensaciones e Incentivos actualmente utilizado por la Empresa del Grupo Almer.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la investigación permitió conocer la relación existente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los empleados de la Empresa del Grupo Almer, esto es de vital importancia ya que permitió determinar que tanto viene influyendo el programa de compensaciones con la productividad de los colaboradores y en el crecimiento de la organización. Asimismo sirve como referencia para que empresas del sector y afines puedan desarrollar sistemas de compensación adecuados y oportunos que permitan un mayor crecimiento organizacional, un buen clima laboral y la satisfacción de su recurso humano, lo cual es factor determinante para que la organización pueda surgir en un mercado cada vez más competitivo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES

- Jara Torres, Víctor (2011) en su título “Evaluación de los resultados de un plan de motivación en el crecimiento de la competitividad la empresa Constructora Bectek” llega a la conclusión:
 - ✓ El plan de motivación implementado permitirá que los empleados puedan trabajar mejor porque estarán con un conocimiento exacto de los beneficios a los que tiene derechos por las metas alcanzadas y esto permitió que el nivel de competitividad de la empresa aumente, que se mide por medio de indicadores como utilidad neta, incremento del número de clientes, proyectos de construcción realizadas y participación en el mercado.
- Barreto Guarniz, María Soledad (2010) en su tesis “Relación entre la remuneración y la productividad de los Trabajadores de la Empresa Servicios Generales E.I.R.L.”, concluyo que:
 - ✓ Existe mayor motivación hacia el logro de objetivos por la obtención de una mayor remuneración.
 - ✓ Existe una relación directa entre el personal que mayor remuneración recibe con el que mayor producción realiza.
- García Olivares Alfredo (2009) en su tesis “Implementación de un sistema de compensación como medio de motivación para alcanzar mayores niveles de ventas en el personal de la empresa Distribuidora Universal SAC” llega a la conclusión:
 - ✓ Un sistema de compensación basado en incentivos económicos a los vendedores, será un factor primordial para que la empresa pueda tener un

crecimiento de sus ventas y con esto aumentar también los niveles de rentabilidad.

✓ La implementación de un sistema de compensaciones genera beneficios a los empleados que cumplen metas aumentando la retribución económica lo cual finalmente también será beneficios para la empresa.

➤ Rodríguez Gómez, Juan Carlos (2009) en su tesis “Influencia de la motivación en el aumento de la eficiencia en los trabajadores de la empresa Telefónica Oficina Trujillo”. Llego a la siguiente conclusión:

✓ La motivación de los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú oficina Trujillo, es importante porque mediante ésta se logrará alcanzar una mayor eficiencia medida por el cumplimiento de metas de atención así como de ventas de productos que deben ser realizados por los trabajadores que se encargan de la atención al cliente.

✓ Con técnicas de motivación relacionadas con bonos de productividad de alcanzara un mejor rendimiento en los trabajadores.

➤ Lorena Barón Méndez (2002) en su investigación titulada “El salario como factor de motivación de los empleados del sector bancario de la Ciudad de Barquisimeto, México, concluye que:

✓ Desde el punto de vista del análisis realizado a la relación entre el salario y la motivación bajo la perspectiva teórica, se puede concluir que el mismo no es, persé, un factor motivador; si no que motiva en la medida de la importancia que otorga el individuo a las necesidades que permite satisfacer.

- Valeria Bedodo Espinoza (2006) de Chile en su investigación realizada cuyo título es “Motivación laboral y compensaciones” llegó a la siguiente

Conclusión:

- ✓ Respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, lograr influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños.
- ✓ La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.
- ✓ Las organizaciones de hoy deben ser flexibles con respecto a los cambios que experimentan. El concepto de compensación dinámica es claro aquí: los planes de compensación deben actualizarse constantemente y estar alineados con los valores, políticas y características específicas de cada organización, lo que serán funcionales en la medida que esta relación este en armonía. Si la organización cambia de manera de adaptarse a un ambiente dinámico, su sistema de compensación debe cambiar y alinearse con las nuevas condiciones organizacionales.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Programa de compensación e incentivos:

Hay cuatro grandes tipos de programas de compensación que son¹:

- En primer lugar, los sueldos o salarios son los pagos periódicos que los empleados reciben por su labor mientras trabajan para una empresa.
- En segundo lugar, están los pagos de primas o incentivos, basados en el rendimiento de cada empleado, de su unidad de negocio o del conjunto de la empresa, comúnmente denominados retribución variable. Su cuantía depende de los resultados y no está garantizada. La diferencia entre las retribuciones variables y un salario estable varían enormemente.
- En tercer lugar, la mayoría de las organizaciones ofrecen a sus empleados seguridad financiera o servicios que normalmente deberían pagar por sí mismos, conocidos como prestaciones. Entre estos servicios pueden estar el seguro de asistencia médica, prestaciones de pensiones y jubilación y medios de transporte. No se consideran herramientas necesarias para hacer el trabajo.
- Por último, cada vez está más extendido entre las empresas el uso de programas formales de reconocimiento para premiar a sus empleados por los objetivos conseguidos y por sus aportaciones especiales. Normalmente, estos premios adoptan la forma de certificados, reconocimiento público, cartas de recomendación o promociones. El

¹ Herzberg, Frederick. (2001) «Una vez más: Cómo se motiva a los empleados», Revista Hitos de la Gestión Empresarial.

valor de estos premios es fundamentalmente simbólico, aunque no por ello debe minimizarse su importancia.

Hay dos distinciones que deben establecerse al analizar estos cuatro tipos de retribución: las retribuciones en metálico frente a las no pagadas en metálico y comunes a todos los empleados frente a las retribuciones en función del rendimiento individual o de grupo².

En ambos casos, la primera categoría de retribuciones proporciona estabilidad, seguridad y derechos; la segunda proporciona oportunidades y reconocimiento. Este marco de análisis puede utilizarse para valorar la cartera de programas de compensación de una empresa y permite a los directivos determinar si sus programas son coherentes con los valores y estrategias de su empresa.

Tras haber situado los programas de la empresa en uno de los cuadrantes definidos por este marco de análisis (en metálico o no en metálico, y seguros frente a contingentes), los directivos deberían hacerse las siguientes preguntas: ¿en qué áreas pretendo aventajar o igualar a mis competidores? ¿Qué es lo que más aprecian mis empleados? ¿Hasta qué punto estos programas de compensación son eficaces para generar el valor pretendido?

Al responder a estas cuestiones, los directivos pueden definir una estrategia de programas de compensación y prestaciones, y evaluar la rentabilidad de la inversión que generan. Pueden identificar prioridades de cambio y elaborar un plan para ponerlas en práctica.

² Koontz, Harold y Welhrich, Heintz (2006) Elementos de administración. Enfoque internacional. Sexta Edición. México, Mc Graw-Hill.

Comprender lo que sucede en el mercado permitirá a los directivos evaluar la capacidad de sus empresas para atraer y retener empleados. Sin embargo, el valor radica en crear programas adaptados a la organización y que incrementen su capacidad para optimizar el talento de sus empleados. Una estrategia integrada y coherente de compensaciones fomenta la innovación, y no la imitación³.

Aunque existe una gran abundancia de datos sobre la difusión de los distintos tipos de programas de compensación, hay muy pocos datos fiables sobre la filosofía o las prácticas que subyacen en los sistemas de compensación. En una investigación realizada por el autor sobre una muestra de setenta empresas, se les preguntó cómo utilizaban sus sistemas de retribuciones para incentivar el rendimiento y reforzar su cultura corporativa. Los ejemplos que a continuación exponemos describen dos de los planteamientos adoptados a la hora de definir una estrategia de retribuciones.

Los programas de retribuciones variables de la empresa se determinan en función de los resultados del trabajo en equipo, y cada empleado obtiene también una participación en el éxito de la empresa mediante participaciones en los beneficios y opciones sobre acciones.

Los planes de prestaciones son los habituales en el sector, y la empresa se esfuerza por ofrecer a sus trabajadores prestaciones de gran valor al mínimo coste posible. Utiliza ampliamente los programas de reconocimiento: según asegura, cada hora del día hay un trabajador o un equipo de empleados que reciben el reconocimiento de la empresa por su aportación al negocio. Uno de los criterios de contratación o de

³ Stoner, James (2005) Administración general 5ta edición Editorial Limusa

promoción a los puestos directivos es la capacidad de reconocer y retribuir el rendimiento. Debido a todos estos factores -según afirma el presidente de la empresa-, la empresa es todo un líder en términos de crecimiento, rentabilidad y valor para el accionista⁴.

Un segundo ejemplo puede constituirlo el caso de una gran empresa de servicios financieros. Puesto que resulta difícil mantener los márgenes cuando se compite a través de las comisiones y los tipos de interés, la empresa se distingue por su servicio al cliente. Ésta es una variable que depende en gran medida de sus empleados. Así que utiliza diferentes formas de retribución variable individual, comisiones y primas especiales para los empleados que están en contacto directo con los clientes e incentivos de equipo para los que trabajan en las funciones de ventas y servicios al cliente.

La empresa ha establecido un gran número de primas en función del rendimiento tanto para trabajadores individuales como para equipos, pues está convencida de que el reconocimiento ofrece la máxima rentabilidad de la inversión. Cuenta con varios programas básicos de prestaciones, pero diferencia dichos programas con algunos elementos que se consideran extras en el sector, como planes de desarrollo de la carrera profesional basados en las competencias y acceso a programas de prestaciones en línea. Gracias a estos elementos, la empresa muestra un excelente comportamiento en términos de rentabilidad de sus activos, crecimiento y retención de clientes.

Tanto en uno como en otro caso, las empresas saben lo que hacen sus competidores, pero siguen su propio camino. En consecuencia, sus

⁴ Rodríguez Estrada, Mauro Rodríguez: (2006) Motivación al trabajo. México, Santafé de Bogotá: Editorial El Manual

sistemas de compensación han creado una cultura única y les han permitido obtener una ventaja competitiva.

2.2.2. Motivación

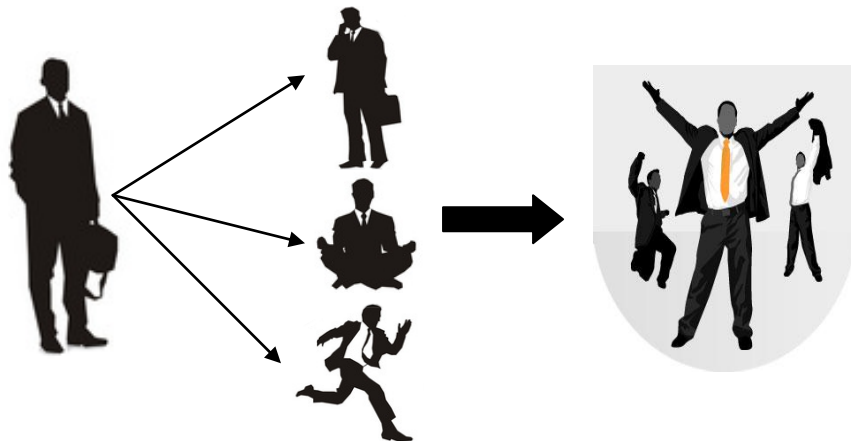
Según Stephen P. Robbins (Comportamiento Organizacional), la motivación son procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Según Eduardo Soto (Comportamiento Organizacional), es la presión interna surgida de una necesidad, que excitando las estructuras nerviosas, origina un estado energizante que impulsa al organismo a la actividad; iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta (objetivo, incentivo) se logra o, la respuesta se bloquea

Según Jesús García (Organización y Dirección de Empresas), la motivación es un estado anímico que predispone al individuo a esforzarse para alcanzar alguna meta que desea. Se supone que el estado de motivación surge por la existencia de una necesidad (individual o grupal) insatisfecha. Cuanto mayor sea esa necesidad mayor será la actividad que se despliega para satisfacerla.

Según Idalberto Chiavenato (Administración en los Nuevos Tiempos). La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Cabe señalar que un mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo es decir puede estar muy motivado en un momento y menos motivado en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona.

Figura 01: Motivación



La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Fuente: Idalberto Chiavenato (Administración en los Nuevos Tiempos).
Elaboración: Idalberto Chiavenato (Administración en los Nuevos Tiempos).

2.2.2.1. Fases Centrales del Proceso

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y motivación de una persona. Muchas veces este principio se expresa mediante la fórmula.

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$

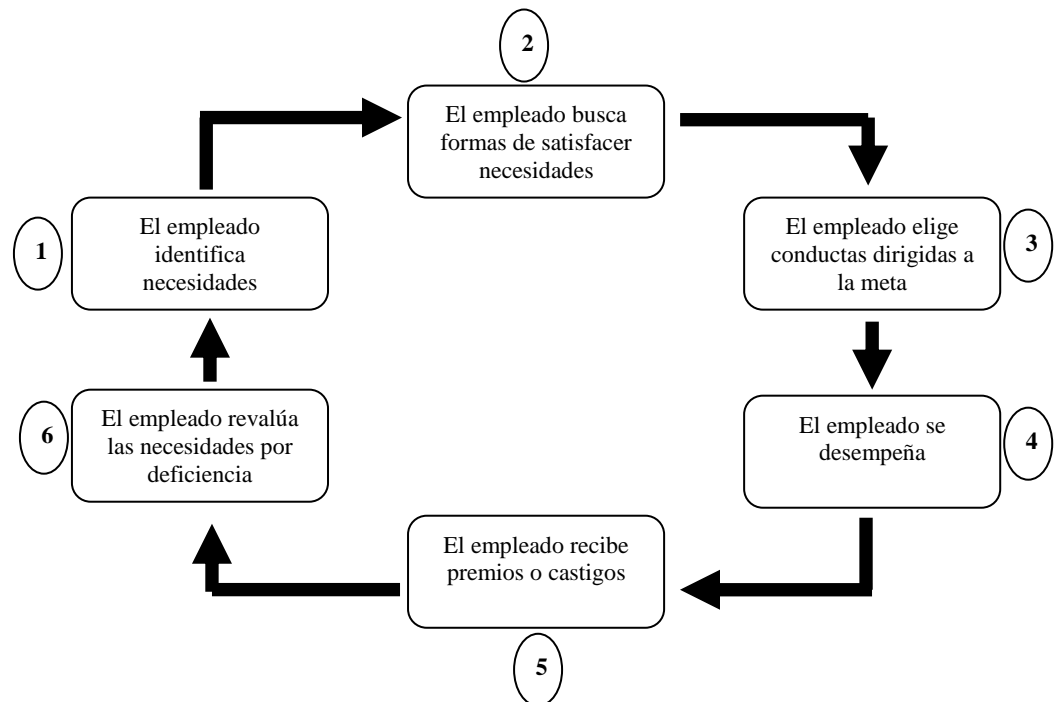
Según este principio, no se puede realizar tarea alguna con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo. La habilidad es el talento de la persona para realizar tareas relacionadas con las metas. Sin embargo, sin importar la competencia de una persona, la habilidad por sí sola no basta para el desempeño en niveles altos. También hace falta que la persona desee alcanzar ese nivel de desempeño. Por lo general, los estudios de la motivación se relacionan con:

- ✓ Lo que impulsa el comportamiento,
- ✓ La dirección que éste sigue
- ✓ La forma de mantener tal comportamiento.

El proceso motivacional se inicia con la identificación de las necesidades de una persona, como se muestra en la Fase 1 de la siguiente figura. Las necesidades son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas deficiencias son psicológicas (como la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de agua, aire o alimento) o sociales (como la necesidad de amistades). Es frecuente que las necesidades actúen como energizadores. Es decir, las necesidades crean tensiones internas en la persona, que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo (Fase 2) para reducirlas o eliminarlas. La motivación se encamina hacia las metas (Fase 3). La meta es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. Por ejemplo, algunos empleados muestran un poderoso impulso por avanzar en su carrera profesional y la expectativa de que trabajando horas extra en proyectos muy visibles conducirá a ascensos, aumentos de sueldo y mayor influencia. Quienes luchan por mejorar, pueden tratar de trabajar en problemas importantes para la organización con el fin de mejorar su posición e influencia con la administración de nivel superior (Fase 4). Los ascensos y aumentos de sueldo son dos de las formas en que las empresas intentan mantener las conductas deseables. Se trata de señales (retroalimentación) para que los empleados comprendan si son adecuadas sus necesidades de

progreso y reconocimiento, y sus conductas (Fase 5). Una vez que los empleados reciben premios o castigos, reconsideran sus necesidades (Fase 6).

Figura 02: Fases de Proceso de Motivación



Fuente: Stephen P. Robbins (Comportamiento Organizacional)
Elaboración: Stephen P. Robbins (Comportamiento Organizacional)

2.2.2.2. Características de la Motivación

El estudio de la motivación permite entender y conocer el comportamiento humano, lo que a su vez permite preverlo y, por tanto controlarlo a través de las necesidades o motivos que impulsan el actuar de cada empleado y de los objetivos o metas que lo dirigen.

- A. Es oculta. Muchas veces la motivación es oculta, no se ve, sólo se ve lo que hace la persona. Así como los mecanismos fisiológicos (tejidos, glándulas, hormonas) que actúan sobre el comportamiento son directamente observables, la motivación

sólo puede deducirse, en parte, a partir de los cambios observados en el comportamiento.

Es cognoscible, en cuanto que todo individuo con un sistema nervioso equilibrado tiene capacidad de percepción de las necesidades que hay en él.

B. Es Recurrente. Las motivaciones son recurrentes, pues con frecuencia, la satisfacción y la consiguiente pérdida de los grupos, principalmente por desempeñar roles sociales que se perciben como "opuestos" (hombres/mujeres, padres/hijos, directivos/trabajadores, ricos/pobres, etc.), tendrán las mayores diferencias en su proceso motivacional, por lo que mostrarán la menor comprensión hacia los demás y tendrán las comunicaciones más pobres.

Los atractivos de las metas son temporales. Transcurrido un periodo más o menos largo, el proceso de la motivación vuelve a empezar.

C. Es Variable. Los motivos son variables tanto por su intensidad como por el modo en que son satisfechos, así tenemos:

C.1. Variabilidad en la intensidad. Dos factores inciden sobre la motivación potenciándola o restringiéndola:

✓ La ausencia de refuerzo que aumenta la motivación. La fuerza de una necesidad, y consiguientemente de un incentivo, depende del tiempo que haya pasado desde que la necesidad se satisfizo la última vez.

- ✓ La saciedad, o exceso de refuerzo, que disminuye la motivación hasta su desaparición.

C.2. Variabilidad en el modo de satisfacción. La variabilidad se produce tanto en la conducta como en la meta, siendo general e individual:

- ✓ La general procede de la diferencia de culturas.
- ✓ La individual procede de la diferencia entre personas. Al desarrollarse la motivación en la interacción social con otras personas, influye decisivamente la experiencia de cada una.

D. Es simultáneamente Única y Múltiple. La motivación es única en su tendencia hacia la "supervivencia" y/o hacia la actualización, crecimiento o desarrollo del propio potencial.

La motivación es múltiple por la diversidad de campos o áreas en los que se manifiesta esa tendencia o impulso: sexo, seguridad, aprobación, afecto, etc. Tal diversidad convierte el proceso motivacional en complejo por la interacción entre todos los factores confluyentes; y abre la cuestión de si existe alguna carencia más poderosa, y cuál sea la jerarquía entre ellas.

2.2.2.3. Teorías de la Motivación

2.2.2.3.1. Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

Necesidades Fisiológicas.- Su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido, sueño, sexo, etc. Ejemplo: Estas necesidades son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos.

Necesidades de Seguridad.- Protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios. Ejemplo: Estas necesidades son satisfechas mediante: estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Necesidades Sociales O De Afiliación.-Pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto. Ejemplo: Relaciones interpersonales en su grupo de trabajo.

Necesidades Psicológicas O Del ego.-Estimación propia y de otros. Ejemplo: Con reconocimientos y ascensos.

Necesidades De Autorrealización.-Desarrollo pleno de la personalidad. Ejemplo: Con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

Figura 03: Pirámide de Necesidades de Maslow



2.2.2.3.2. Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados.

TEORÍA X: Contienen una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Esta teoría aclara que los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.

TEORÍA Y: Según esta teoría los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

2.2.2.3.3. Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herzberg)

Conocida también como Teoría de los dos Factores. Establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción; existen dos tipos de factores:

Los Factores Higiénicos O Preventivos.- (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción.

Los Factores Motivacionales.- (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho y por lo tanto no motivado. Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

2.2.2.3.4. Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

Necesidades De Existencia (E).- Que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie.

Necesidades De Relación (R).- De mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto.

Necesidades De Crecimiento (C).- Anhelos interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo.

2.2.2.3.5. Teoría de la Motivación Intrínseca (Kenneth Thomas)

La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas:

Autonomía. Libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas.

Competencia.-Percepción de que se tiene la capacidad.

La Destreza.-Necesaria para realizar la tarea.

Sentido O Significado.- Convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo.

Progreso.-posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito.

2.2.2.3.6. Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland (2004) sostuvo que todos los individuos poseen⁵:

Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir

⁵ Robbins, Stephen (2004) Comportamiento Organizacional, México: Pearson Education.

que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia.

Figura 04: Teoría de McClelland



Fuente: Libro Comportamiento Organizacional
Elaboración: Libro Comportamiento Organizacional

2.2.2.4. APLICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Existen diversas maneras de aplicar la motivación, especialmente en las organizaciones los gerentes para que fomenten la motivación deberían de desarrollar algunas de estas:

1. Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. “¿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, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

2. Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento:

Primero.- Es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo.

Segundo.- Podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario.

3. Proporcionar recompensas que sean valoradas.-: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen, sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa 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 éste valoraría mucho este tipo de recompensa

4. 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.

5. Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna.-A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Organización

La organización es a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido⁶.

Gestión

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar⁷.

Motivación

La motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas. La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando una persona está motivada a

⁶ (Calloway, 1964)

⁷ (Velásquez Leiva, 2011)

“algo”, considera que ese “algo” es necesario o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad⁸.

Recursos Humanos

Se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial⁹.

Compensación

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus¹⁰.

Incentivo

Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad¹¹.

⁸ Maslow, Abraham. (2007).

⁹ Rodríguez Estrada, Mauro Rodríguez: (2006) Motivación al trabajo. México, Santafé de Bogotá: Editorial El Manual

¹⁰ (Calloway, 1964)

¹¹ Real Lengua Española

CAPÍTULO

III

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1. MATERIAL

3.1.1. Unidad de análisis

En este proyecto la unidad de análisis estuvo conformada por los empleados del Grupo Almer, empresa que se dedica a desarrollar productos dirigidos al sector Industrial, a la ganadería lechera y a la vez para comercializar maquinas y equipos de ordeño.

3.1.2. Población y Muestra

La población la comprendió los empleados del Grupo Almer, que son un total de 10 empleados, por la naturaleza de la investigación el total de la muestra fueron los 10 empleados.

3.1.3. Fuentes de recolección de datos

Se consideró dos fuentes de recolección de datos

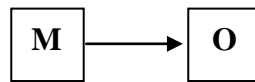
Fuentes primarias: Donde se aplicó encuestas a los empleados de todos niveles para evaluar su nivel de motivación.

Fuentes secundarias: Se consideró el análisis documentario para evaluar la información concerniente al programa de compensaciones que emplea la empresa y que resulto relevante para la investigación.

3.2. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

3.2.1. Diseño de contrastación

El diseño empleado en la investigación comprendió al de una sola casilla.



Donde las variables fueron:

- *M: Programa de Compensación e Incentivos*
- *O: Motivación.*

3.2.2. Procedimiento

Se realizó el análisis documental de las compensaciones de todos los empleados de la organización la cual fue registrada en cuadros elaborados en Microsoft Word; asimismo se aplicó la encuesta para medir la motivación y poder determinar la relación existente entre ambos, para dicho procedimiento se utilizó el Programa de Microsoft Excel.

CAPÍTULO

IV

RESULTADOS

4.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

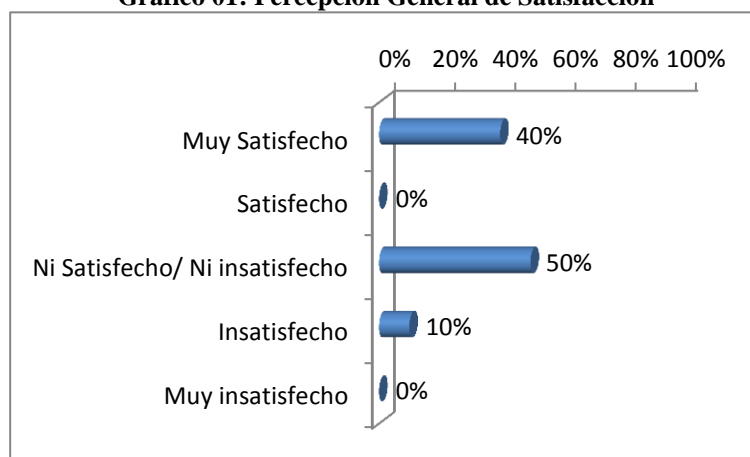
En la interpretación de resultados se muestra la información recopilada a través de la encuesta aplicada al total de trabajadores de la organización; cuyas respuestas procesadas y analizadas nos brindan la siguiente realidad:

Cuadro 01: Percepción General de Satisfacción

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	4	40%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 01: Percepción General de Satisfacción



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

A la pregunta general de la percepción sobre la satisfacción que genera trabajar en la organización, el 40% se siente muy satisfecho, el 50% considera sentirse ni satisfecho, ni insatisfecho, y el 10% siente insatisfacción laborando en esa empresa. Esta es la percepción general, teniendo en consideración que más de la mitad de los trabajadores no siente satisfacción laboral, analizaremos más a

fondo las posibles causas y analizaremos dos factores en los cuales se han agrupado las preguntas.

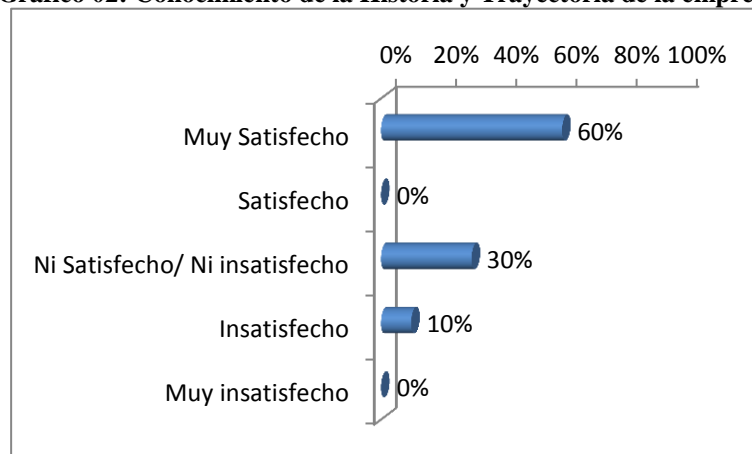
FACTOR MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Cuadro 02: Conocimiento de la Historia y Trayectoria de la empresa

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	6	60%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	3	30%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 02: Conocimiento de la Historia y Trayectoria de la empresa



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

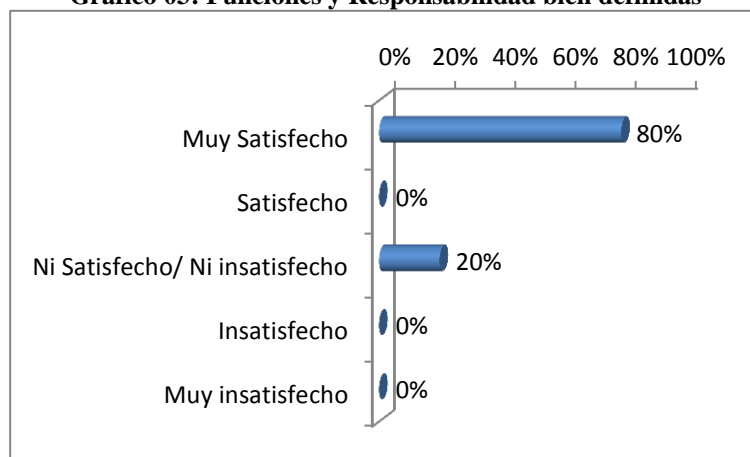
Sobre el conocimiento de la Historia y Trayectoria de la empresa y lo que se podría denominar filosofía empresarial y la primera inducción que debió realizarse para sentirse parte de la empresa, el 60% se sentía muy satisfecho con la información brindada, 30% no se sentía ni satisfecho, ni insatisfecho, 10% se mostró insatisfecho con la información brindada.

Cuadro 03: Funciones y Responsabilidad bien definidas

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	8	80%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	2	20%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 03: Funciones y Responsabilidad bien definidas



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

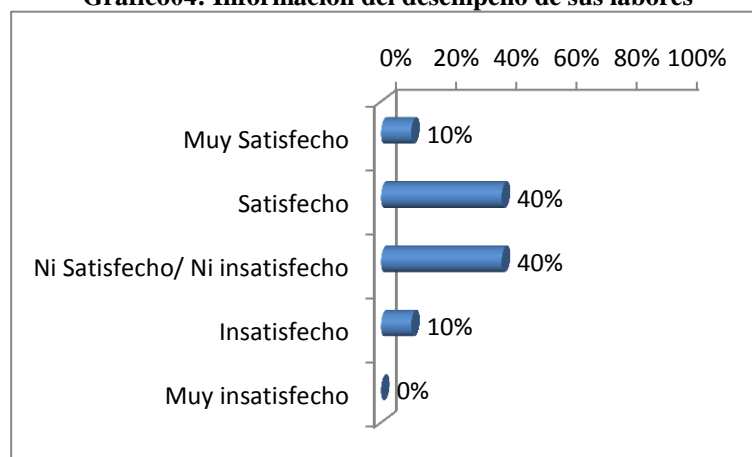
El 80 % de los trabajadores de la Empresa del Grupo Almer considero mucha satisfacción con la definición específica de las funciones y responsabilidad que deben desempeñar y cumplir al interno de la organización, mientras que 20% no se encuentro ni satisfecho, ni insatisfecho con la definición de sus funciones y la delimitación de sus responsabilidades.

Cuadro 04: Información del desempeño de sus labores

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	4	40%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	4	40%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico04: Información del desempeño de sus labores



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

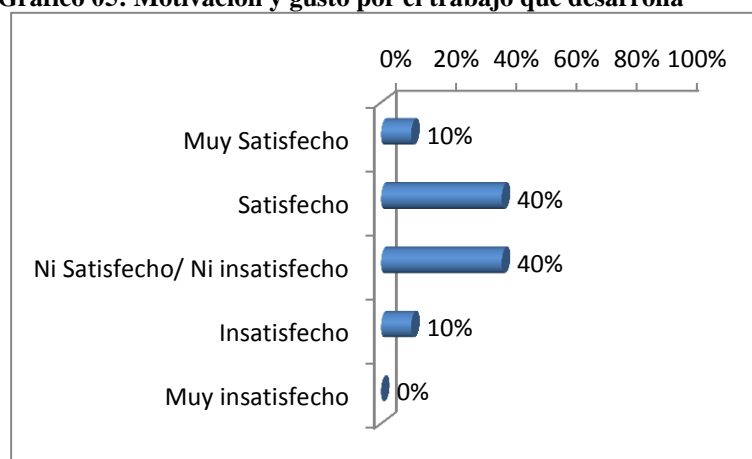
Sobre la comunicación del desempeño laboral de los trabajadores por parte de la empresa, el 50% se encuentran entre satisfecho y muy satisfecho, mientras que el 40% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción acerca de la información del modo que viene trabajando, si este es positivo o negativo, 10% se encuentran insatisfecho con esta comunicación por parte de la empresa hacia el empleado,

Cuadro 05: Motivación y gusto por el trabajo que desarrolla

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	4	40%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	1	10%
Insatisfecho	4	40%
Muy insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 05: Motivación y gusto por el trabajo que desarrolla



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

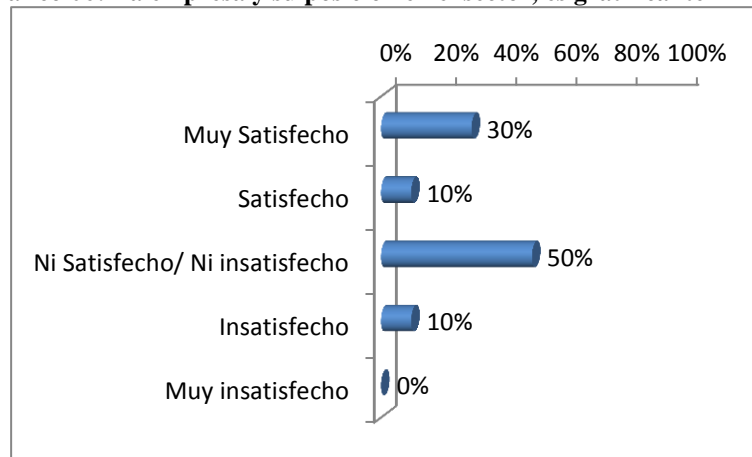
A la pregunta específica de que tan motivado y gustoso realiza sus labores se obtiene la siguiente respuesta, el 10% se sintió muy satisfecho, el 40% se sintió satisfecho, mientras que el 40% y 10% se sintieron ni satisfecho ni insatisfecho y muy insatisfecho con la motivación y el gusto por su trabajo respectivamente.

Cuadro 06: La empresa y su posición en el sector, es gratificante

CALIFICACION	Fe	%
Muy Satisfecho	3	30%
Satisfecho	1	10%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 06: La empresa y su posición en el sector, es gratificante



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

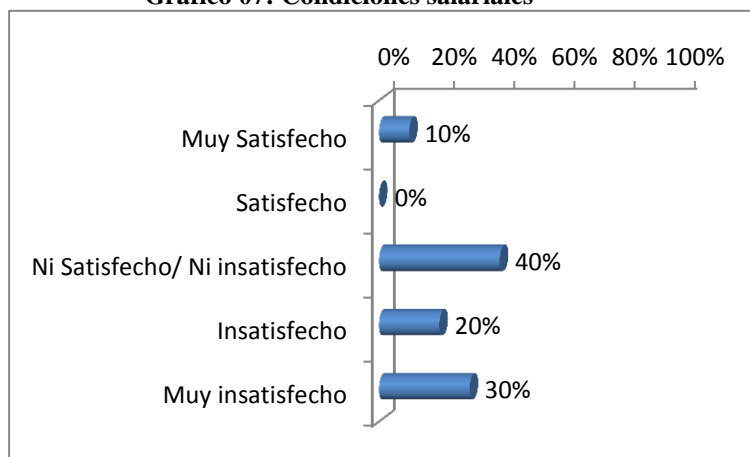
El 40% de los trabajadores se sintió entre muy satisfecho y satisfecho con el posicionamiento de la empresa en el sector, y esto le resulta gratificante, 50% no se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, con la posición de la empresa en el sector, mientras el 10% sintió insatisfacción por esta posición empresarial en el sector que se desarrollan.

Cuadro 07: Condiciones salariales

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	4	40%
Insatisfecho	2	20%
Muy insatisfecho	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 07: Condiciones salariales



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

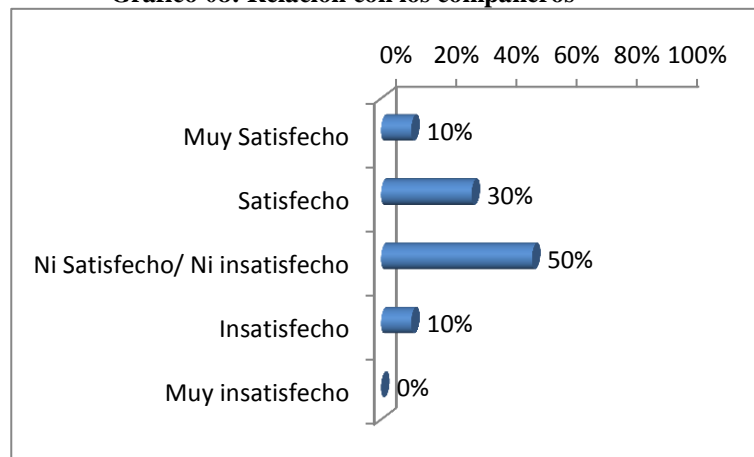
En lo que respecta a las condiciones laborales, al momento de emitir su opinión, el 10% se mostró muy satisfecho con su remuneración, 40% se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, el 20% se sintió insatisfecho en relación a la remuneración percibida y 30% sintió mucha insatisfacción con la remuneración que se le otorga en la empresa.

Cuadro 08: Relación con los compañeros

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	3	30%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 08: Relación con los compañeros



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

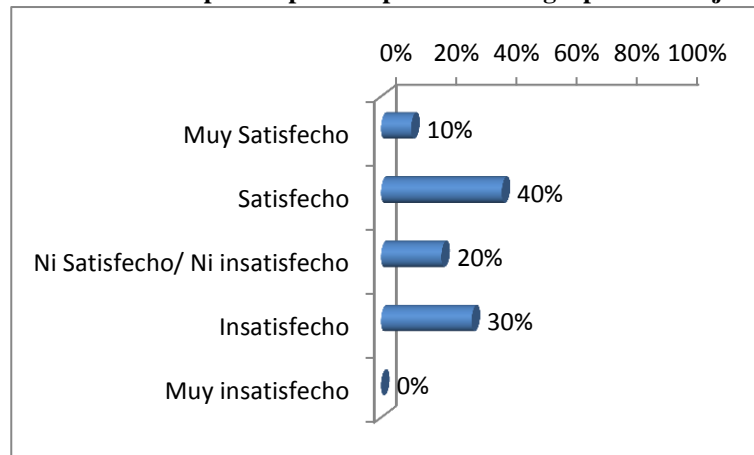
La relación entre compañeros que se suscita en la empresa esta compuesta de la siguiente manera, 10% se sintió muy satisfecho con esta relación y 30% satisfecho, el 50% se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, 10% de los trabajadores sintió insatisfacción en la relación con sus compañeros de trabajo.

Cuadro 09: Facilidad para expresar opiniones en el grupo de trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	4	40%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	2	20%
Insatisfecho	3	30%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 09: Facilidad para expresar opiniones en el grupo de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

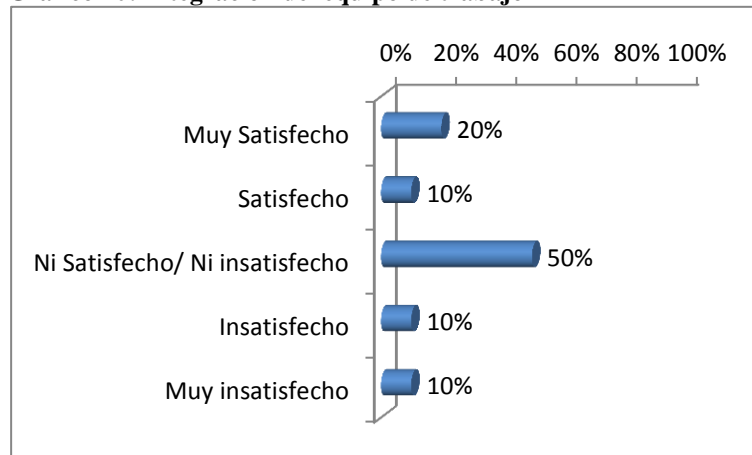
Sobre la facilidad para expresar ideas y/o opiniones dentro del grupo de trabajo en la empresa, el 10% se sintió muy satisfecho, el 40% se sintió satisfecho con esta libertad, 20% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción, 30% se mostró insatisfecho con la libertad y facilidad en esta premisa.

Cuadro 10: Integración del equipo de trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	2	20%
Satisfecho	1	10%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 10: Integración del equipo de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

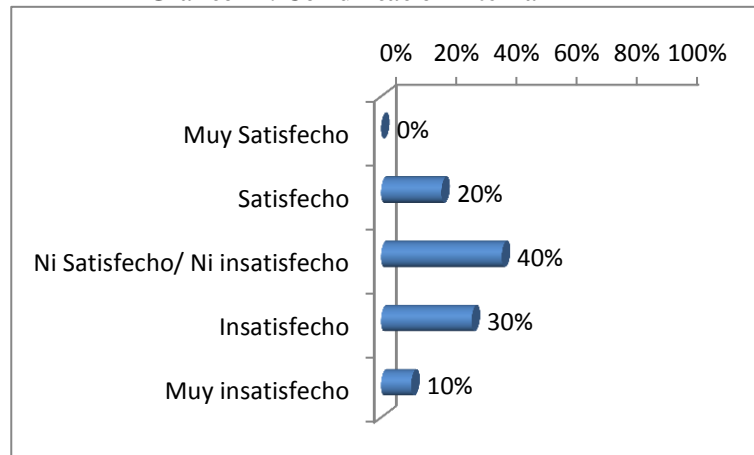
El 20 % de los trabajadores de la Empresa del Grupo Almer consideró mucha satisfacción con la integración que existe en el equipo de trabajo, 10% se encontró satisfecho con esta misma premisa, el 50% no se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho y 20% se encuentra entre insatisfecho y muy insatisfecho con la integración del equipo de trabajo.

Cuadro 11: Comunicación interna

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	20%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	4	40%
Insatisfecho	3	30%
Muy insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 11: Comunicación interna



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

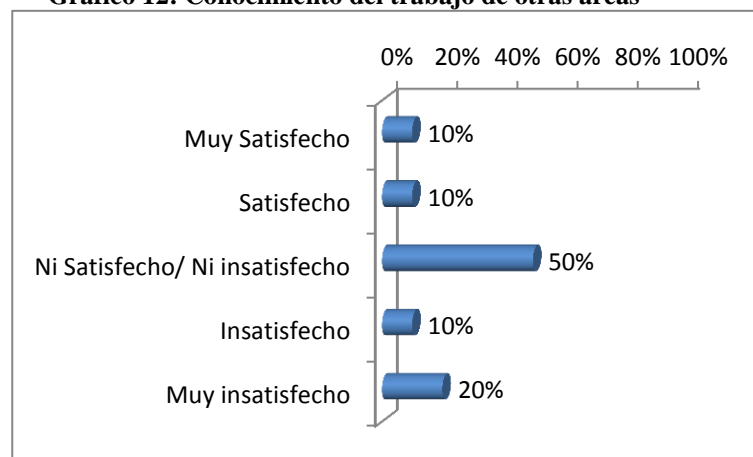
Sobre la comunicación interna en el centro de labores, el 0% se encuentran satisfecho, mientras que el 40% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción, 30% se encuentran insatisfecho y 10% se encuentran muy insatisfecho con la comunicación interna existente en la institución.

Cuadro 12: Conocimiento del trabajo de otras áreas

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	1	10%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 12: Conocimiento del trabajo de otras áreas



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

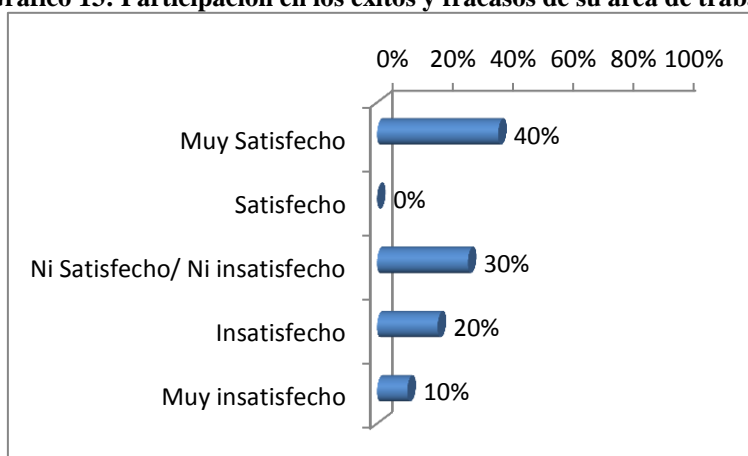
A la pregunta específica de que tanto tiene información del trabajo y actividades que se realizan en otras áreas de la empresa, el 10% se sintió muy satisfecho y el 10% se sintió satisfecho, con el conocimiento sobre otras áreas, mientras que el 50% se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho con este ítem, 10% y 20% se sintieron insatisfechos y muy insatisfechos respectivamente.

Cuadro 13: Participación en los éxitos y fracasos de su área de trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	4	40%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	3	30%
Insatisfecho	2	20%
Muy insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 13: Participación en los éxitos y fracasos de su área de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

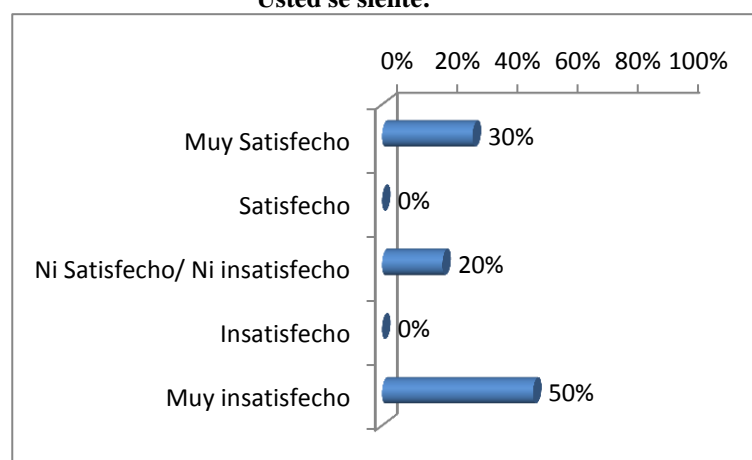
El 40% de los trabajadores se sintió entre muy satisfecho y satisfecho con la participación que se les da en los éxitos y los fracasos de su área, 30% no se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho en este aspecto, mientras el 20% sintió insatisfacción y 10% sintió mucha insatisfacción con la participación en los éxitos y fracasos del área donde labora.

Cuadro 14: En relación a los incentivos y/o reconocimientos de los últimos dos años, Usted se siente:

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	3	30%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	2	20%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 14: En relación a los incentivos y/o reconocimientos de los últimos dos años, Usted se siente:



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

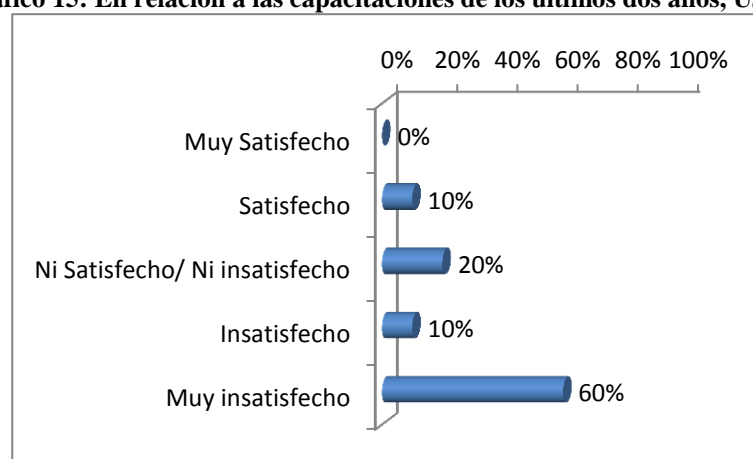
En relación a los incentivos y/o reconocimientos otorgados en los últimos dos años, a las condiciones laborales, al momento de emitir su opinión, el 30% se mostró muy satisfecho con su remuneración, 20% se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, el 50% se sintió muy insatisfecho con los incentivos y/o reconocimientos recibidos en los últimos dos años.

Cuadro 15: En relación a las capacitaciones de los últimos dos años, Usted se siente:

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	1	10%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	2	20%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 15: En relación a las capacitaciones de los últimos dos años, Usted se siente



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

En relación a las capacitaciones que ha recibido el personal de las distintas áreas de la empresa en los últimos dos años, 10% se sintió satisfecho, 20% se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, 10% de los trabajadores se sintió insatisfecho y 60% muy insatisfecho en relación al tema de la capacitación laboral.

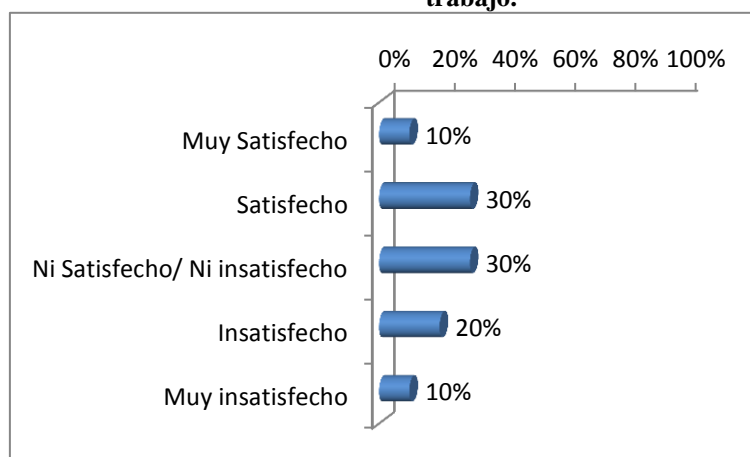
FACTOR ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

Cuadro 16: Conocimiento de riesgos y medidas de prevención en el desarrollo de su trabajo.

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	3	30%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	3	30%
Insatisfecho	2	20%
Muy insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 16: Conocimiento de riesgos y medidas de prevención en el desarrollo de su trabajo.



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

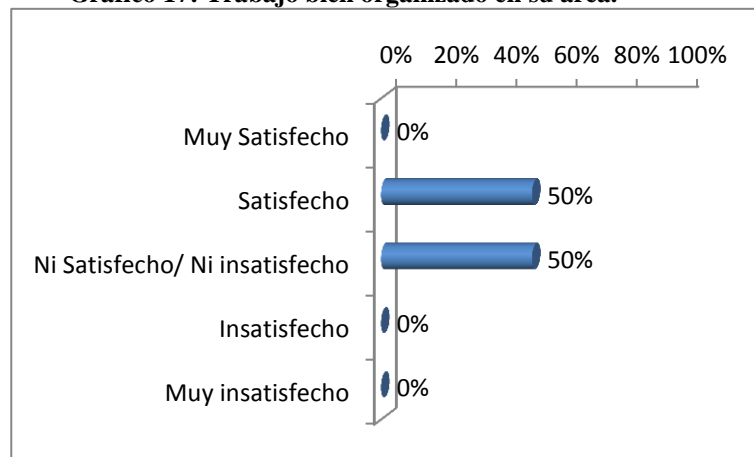
Sobre el conocimiento del riesgo y las medidas de prevención que involucra el desarrollo de su trabajo, 10% se sintió muy satisfecho con el conocimiento de riesgos y las medidas de prevención que se les ha proporcionado, 30% se sintió satisfecho, 30% no se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, mientras que 30% se mostró entre insatisfecho y muy insatisfecho en esta misma premisa.

Cuadro 17: Trabajo bien organizado en su área.

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	5	50%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 17: Trabajo bien organizado en su área.



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

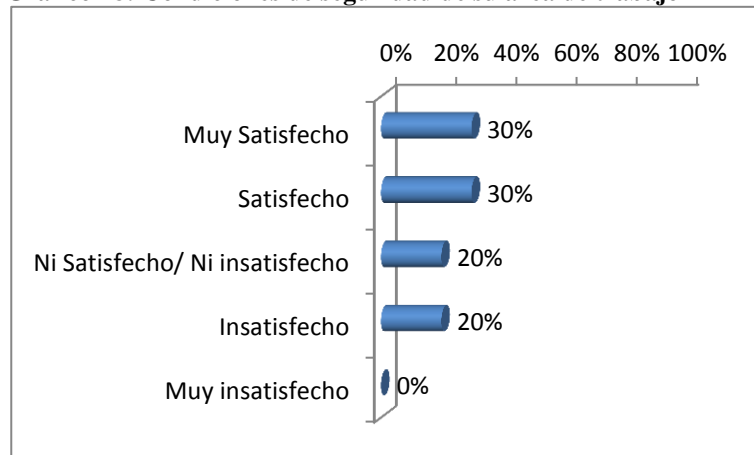
El 50% de los trabajadores de la Empresa del Grupo Almer considero estar satisfecho con la organización del trabajo en su área, y el 50% restante no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción con la organización del trabajo dentro de sus áreas.

Cuadro 18: Condiciones de seguridad de su área de trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	3	30%
Satisfecho	3	30%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	2	20%
Insatisfecho	2	20%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 18: Condiciones de seguridad de su área de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

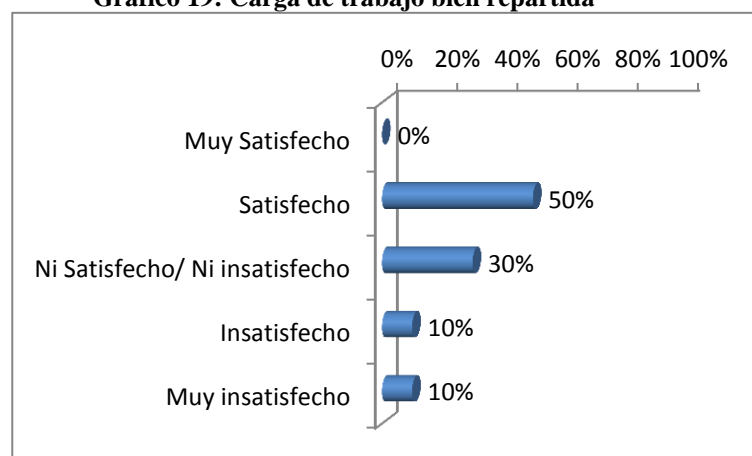
Sobre las condiciones de seguridad en su área de trabajo, el 60% se encuentran entre satisfecho y muy satisfecho, 20% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción acerca de las condiciones de seguridad, y el 20% sintió insatisfacción en esta misma premisa.

Cuadro 19: Carga de trabajo bien repartida

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	5	50%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	3	30%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 19: Carga de trabajo bien repartida



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

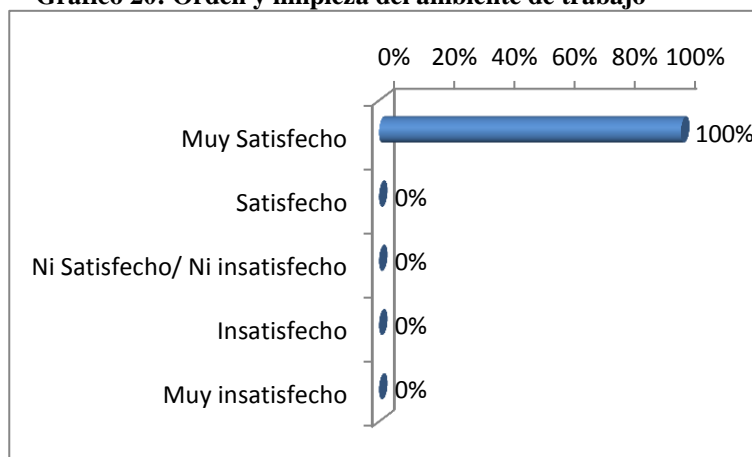
A la pregunta específica de que si la carga de trabajo está bien repartida, el 50% si se sintió satisfecho con esta premisa, 30% se sintió ni satisfecho ni insatisfecho, 10% se sintió insatisfecho y la misma cantidad 10% se sintió muy insatisfecho con la repartición del trabajo.

Cuadro 20: Orden y limpieza del ambiente de trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	10	100%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 20: Orden y limpieza del ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

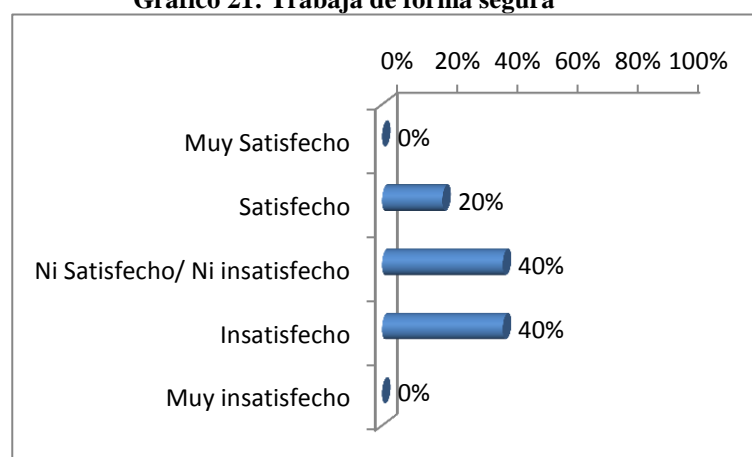
Los trabajadores que laboran en la empresa, en su totalidad para esta premisa tienen una misma percepción y se sintieron muy satisfechos; el 100% de los trabajadores se sintió muy gustoso con el orden y la limpieza que guarda y presenta constantemente su ambiente de trabajo.

Cuadro 21: Trabaja De forma segura

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	5	50%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	4	40%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 21: Trabaja de forma segura



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

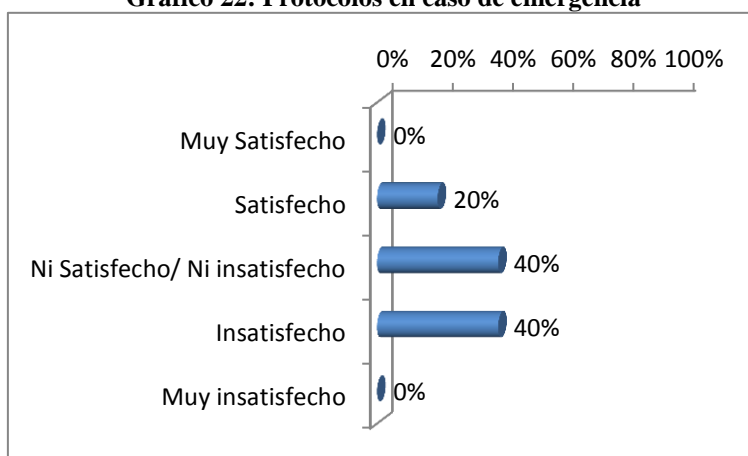
Sobre la percepción de la forma de cómo se trabaja, si es una forma segura, el 20% se sintió satisfecho con el procedimiento de trabajo, 40% se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, mientras que 40% de los trabajadores se sintió insatisfecho con la seguridad en la forma de trabajar en la empresa.

Cuadro 22: Protocolos en caso de emergencia

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	2	20%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	4	40%
Insatisfecho	4	40%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 22: Protocolos en caso de emergencia



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

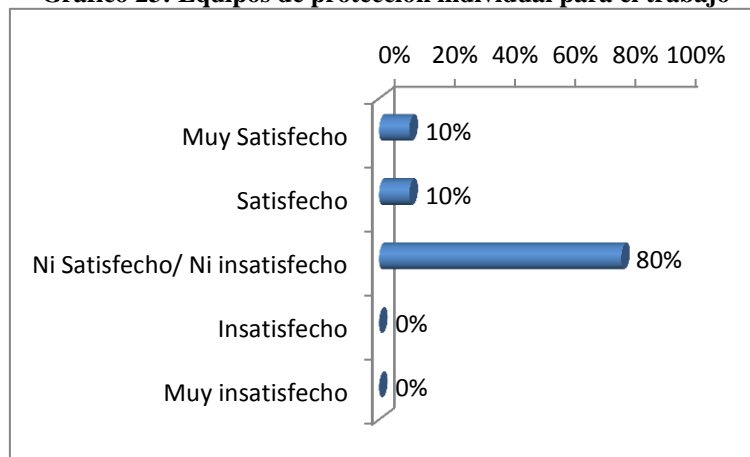
El 20 % de los trabajadores de la Empresa del Grupo Almer se muestran satisfecho con los protocolos planteados en algún caso de emergencia en la empresa, 40% percibió ni satisfacción, ni insatisfacción en esta premisa, mientras que 40% se mostró insatisfecho con los protocolos de emergencia establecidos.

Cuadro 23: Equipos de protección individual para el trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	1	10%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	8	80%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 23: Equipos de protección individual para el trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

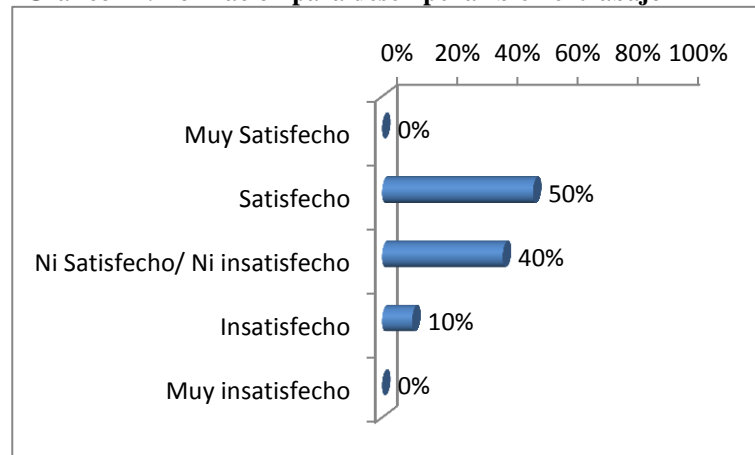
Sobre la satisfacción con los equipos de protección individual para el desempeño del trabajo, 10% se encontró muy satisfecho, 10% igualmente se encontró satisfecho con esta premisa, 80% se encontró ni satisfecho, ni insatisfecho con la protección individual que se le brinda en el centro de trabajo.

Cuadro 24: Formación para desempeñar bien el trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	5	50%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	4	40%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 24: Formación para desempeñar bien el trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

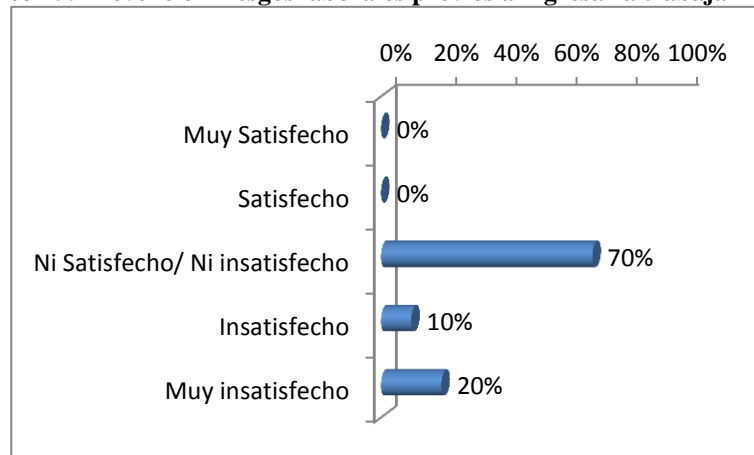
A la pregunta específica de la formación recibida para el buen desempeño de su trabajo, 50% se sintió muy satisfecho con la formación recibida, 40% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción, existe un 10% de los trabajadores que sintió insatisfacción frente a esta premisa de formación para el buen desempeño.

Cuadro 25: Prevención riesgos laborales previos a ingresar a trabajar

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	7	70%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 25: Prevención riesgos laborales previos a ingresar a trabajar



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

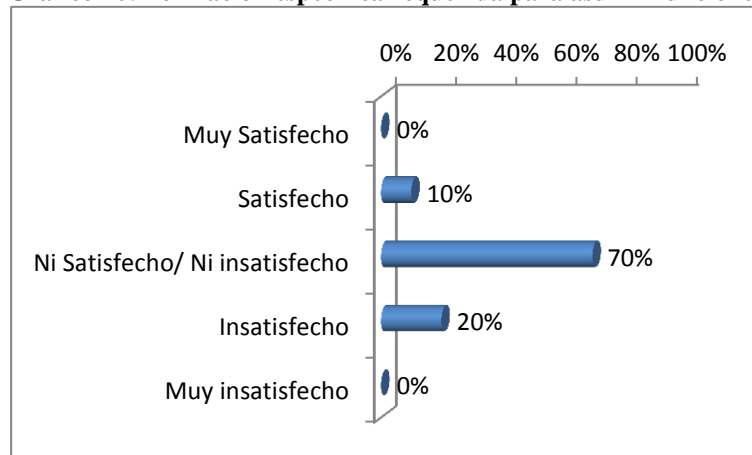
En la empresa no existes empleados que se sintieron muy satisfechos ó satisfechos con la prevención de riesgos laborales previos a su ingreso a la empresa, 70% se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho con la prevención brindada, 30% de los trabajadores se sintió entre insatisfecho y muy insatisfecho con la prevención de riesgos previa a su incorporación laboral.

Cuadro 26: Formación específica requerida para asumir funciones

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	1	10%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	7	70%
Insatisfecho	2	20%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 26: Formación específica requerida para asumir funciones



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

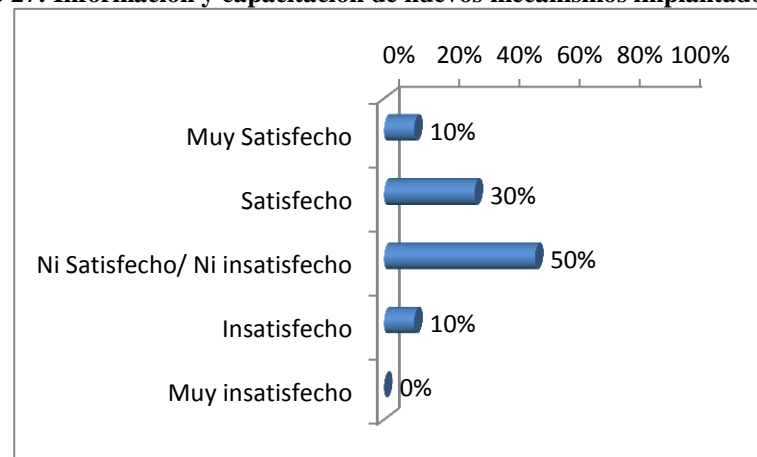
En lo que respecta a la formación específica requerida por el trabajador para asumir sus funciones, 10% se mostró satisfecho con esta formación, 70% se encontró ni satisfecho, ni insatisfecho, y 20% sintió insatisfacción con la formación recibida para asumir sus funciones.

Cuadro 27: Información y capacitación de nuevos mecanismos implantados

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	10%
Satisfecho	3	30%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 27: Información y capacitación de nuevos mecanismos implantados



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

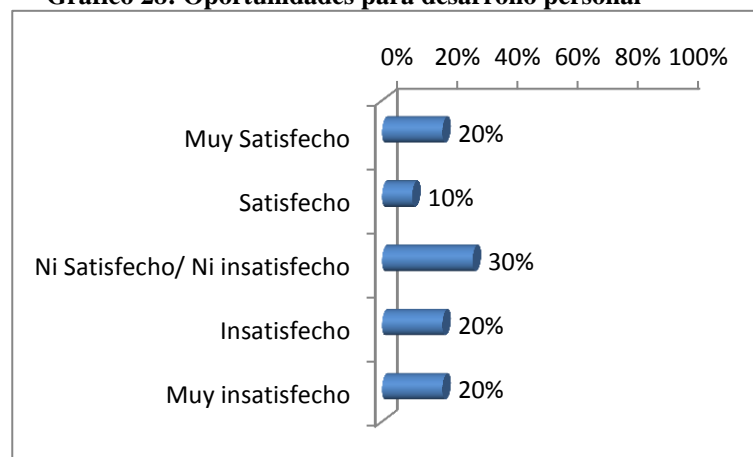
La relación a la información y capacitación ante nuevos mecanismos de trabajo implantados, 10% se sintió muy satisfecho, 30% se sintió satisfecho, 50% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción con esta premisa, y 10% sintió insatisfacción con la información y capacitación en los nuevos mecanismos implantados.

Cuadro 28: Oportunidades para desarrollo personal

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	2	20%
Satisfecho	1	10%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	3	30%
Insatisfecho	2	20%
Muy insatisfecho	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 28: Oportunidades para desarrollo personal



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

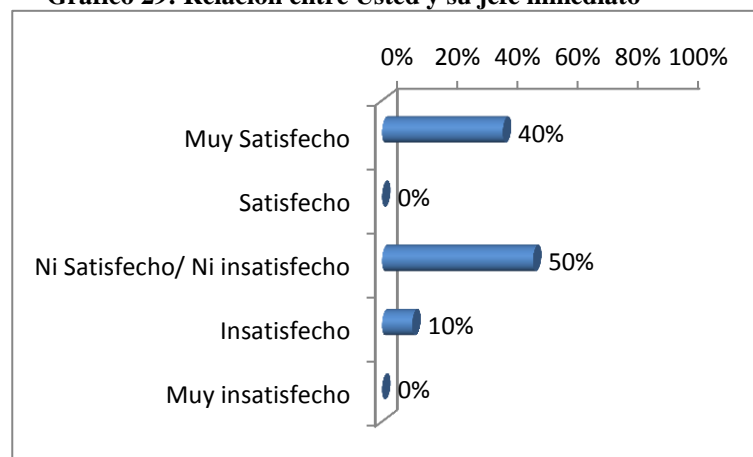
Sobre las oportunidades que se presentan en la empresa para el desarrollo personal, 20% se sintió muy satisfecho con estas oportunidades, 10% se sintió satisfecho, 30% no se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, 20% se mostró insatisfecho e igualmente 20% se mostró muy insatisfecho con las oportunidades laborales que presenta la empresa para su desarrollo personal.

Cuadro 29: Relación entre Usted y su jefe inmediato

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	4	40%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 29: Relación entre Usted y su jefe inmediato



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

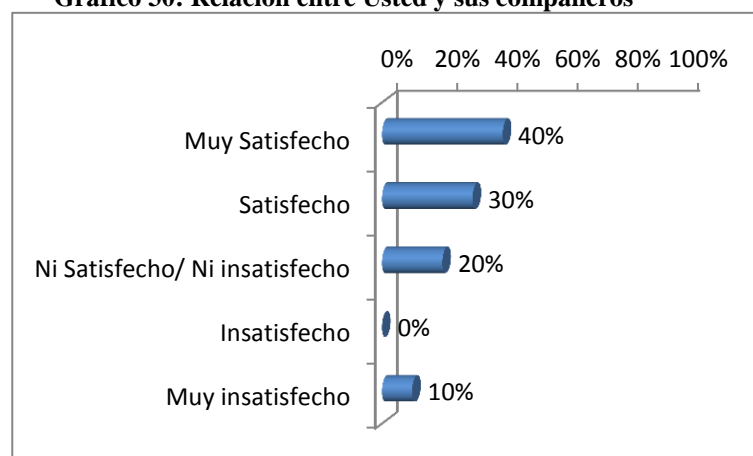
El 40 % de los trabajadores de la Empresa del Grupo Almer considero muy satisfactoria la relación con su jefe inmediato, 50% no se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho con esta interacción, 10% se sintió insatisfecho con la relación que lleva con su jefe inmediato.

Cuadro 30: Relación entre Usted y sus compañeros

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	4	40%
Satisfecho	3	30%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	2	20%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 30: Relación entre Usted y sus compañeros



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Sobre la relación que guarda con sus compañeros de trabajo, 40% se sintió muy satisfecho con esta relación, 30% se sintió satisfecho, un 20% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción en la relación con sus compañeros, 30% sintió mucha insatisfacción con esta relación laboral entre compañeros.

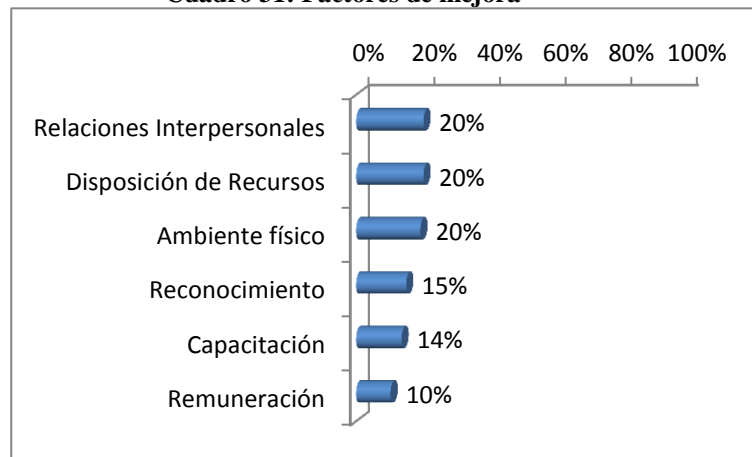
DATOS GENERALES

Cuadro 31: Factores de mejora

CALIFICACIÓN	Fe
Relaciones Interpersonales	20%
Disposición de Recursos	20%
Ambiente físico	20%
Reconocimiento	15%
Capacitación	14%
Remuneración	10%
TOTAL	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Cuadro 31: Factores de mejora



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

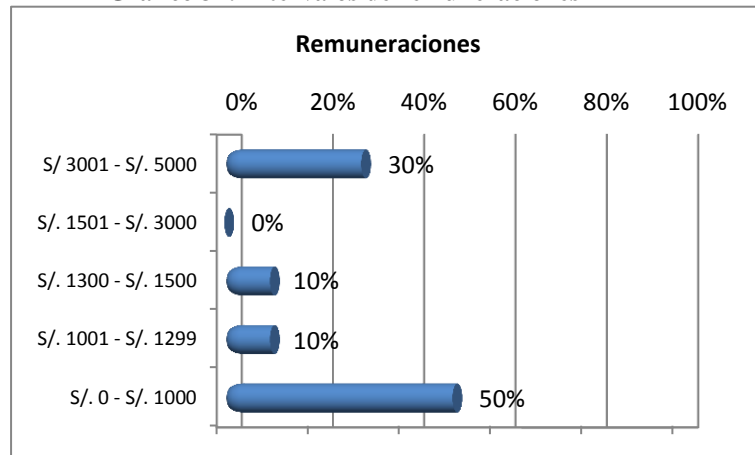
En relación a los factores de mejora que debe tomar en cuenta la empresa para una mayor satisfacción de sus trabajadores. En la evaluación donde se pidió enumerar en el orden de importancia los factores descritos en el cuadro, donde 1 era el más importante y 6 el menos importante; siendo el factor de menor calificación el más importante y el de mayor calificación el menos importante; se tuvo que el atributo más importante de mejora es la **remuneración**, seguido de **capacitación y reconocimiento**, en un cuarto lugar se encuentran casi juntos la **mejora de ambientes físicos, disposición de recursos y las relaciones interpersonales**.

Cuadro 32: Intervalos de remuneraciones

CALIFICACIÓN	Fe	%
S/. 0 - S/. 1000	5	50%
S/. 1001 - S/. 1299	1	10%
S/. 1300 - S/. 1500	1	10%
S/. 1501 - S/. 3000	0	0%
S/ 3001 - S/. 5000	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 32: Intervalos de remuneraciones



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Referente a las remuneraciones hacia los trabajadores, el 50% de los trabajadores percibe una remuneración menor a los S/1,000.00, 10% recibe su remuneración entre S/. 1,001 a S/1,299.00, 10% igual de trabajadores su remuneración oscila entre S/1,300.00 a S/1,599.00 y 30% percibe entre S/3,000.00 a S/. 5,000.00.

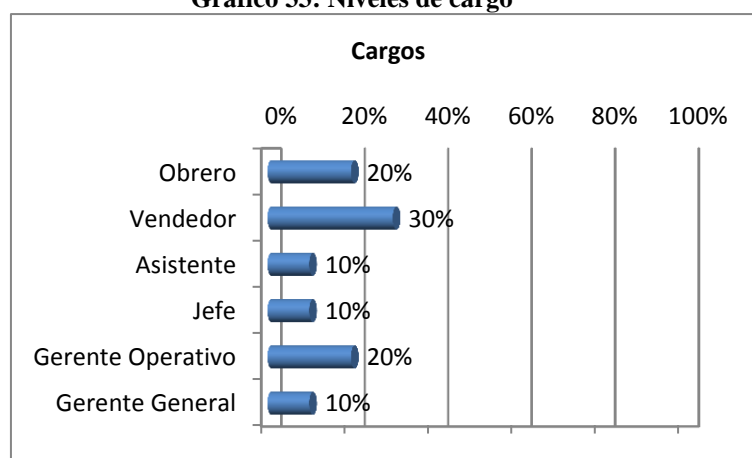
La media del sueldo de los trabajadores se calcula en S/. 1,970.00 lo cual muestra una gran brecha de las remuneraciones ya que de los cinco intervalos de remuneraciones, solo uno encaja con este sueldo promedio.

Cuadro 33: Niveles de cargo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Gerente General	1	10%
Gerente Operativo	2	20%
Jefe	1	10%
Asistente	1	10%
Vendedor	3	30%
Obrero	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 33: Niveles de cargo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

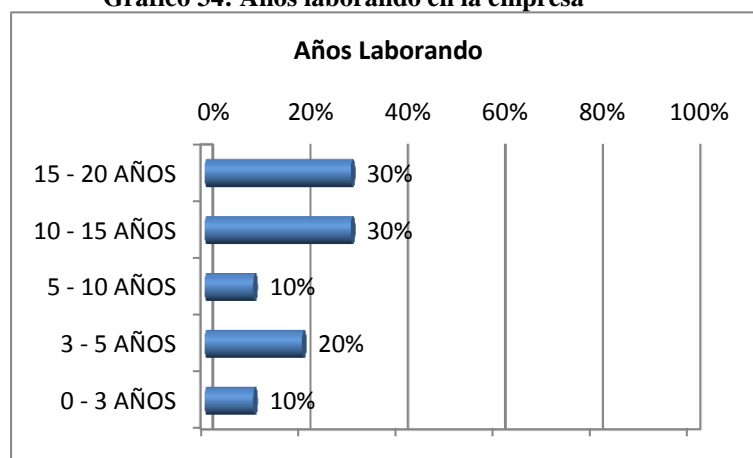
La composición orgánica de la empresa está compuesta de la siguiente manera; 30% lo componen la parte gerencial, 10% jefaturas, 10% asistentes administrativos, 50% lo comprende la parte operativa, distribuida de la siguiente manera, 30% vendedores y 20% personal obrero.

Cuadro 34: Años laborando en la empresa

CALIFICACIÓN	Fe	%
0 - 3 AÑOS	1	10%
3 - 5 AÑOS	2	20%
5 - 10 AÑOS	1	10%
10 - 15 AÑOS	3	30%
15 - 20 AÑOS	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 34: Años laborando en la empresa



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

El 60 % de los trabajadores de la Empresa del Grupo Almer lleva por lo menos 10 años laborando para la institución, 10% viene laborando entre 5 a 10 años, y 30% lleva en labores de la empresa menos de 5 años.

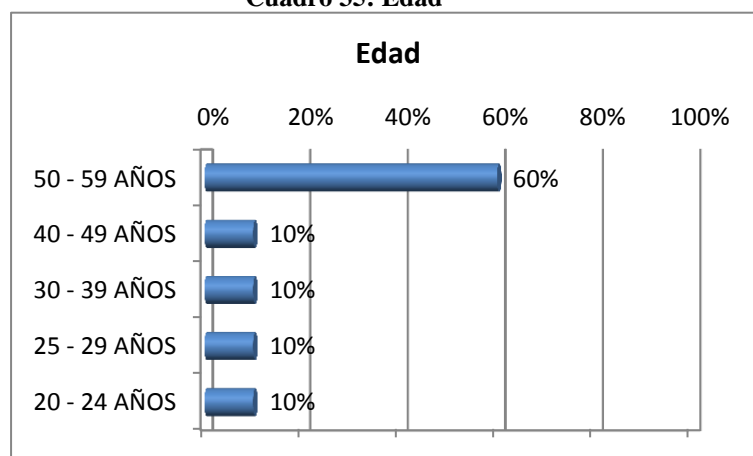
Cabe indicar que los trabajadores que llevan como mínimo 10 años laborando para la empresa son los que integran la estructura gerencial y jefaturas de la organización.

Cuadro 35: Edad

CALIFICACIÓN	Fe	%
20 - 24 AÑOS	1	10%
25 - 29 AÑOS	1	10%
30 - 39 AÑOS	1	10%
40 - 49 AÑOS	1	10%
50 - 59 AÑOS	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Cuadro 35: Edad



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

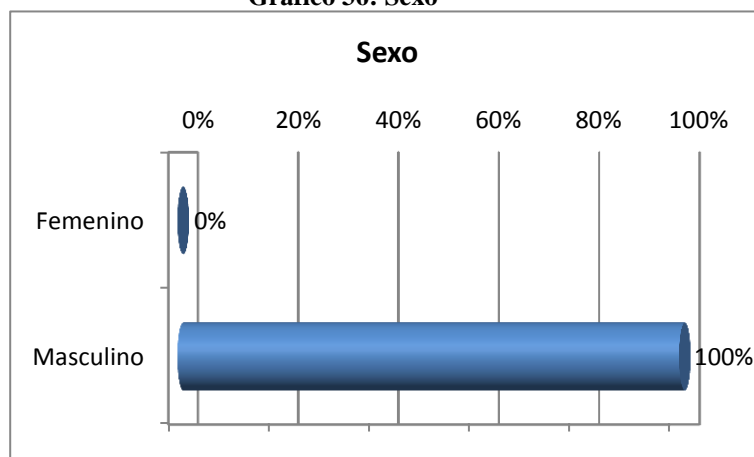
Como se muestra en el gráfico, la empresa cuenta con personal en su mayoría de edad adulta, la edad del 60% de los trabajadores oscila entre 50 a 59 años, 10% se encuentra entre las edades de 40 a 49 años, el 30% restante de personal es personal relativamente joven que oscila entre las edades de 20 a 39 años.

Cuadro 36: Sexo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Masculino	10	100%
Femenino	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 36: Sexo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

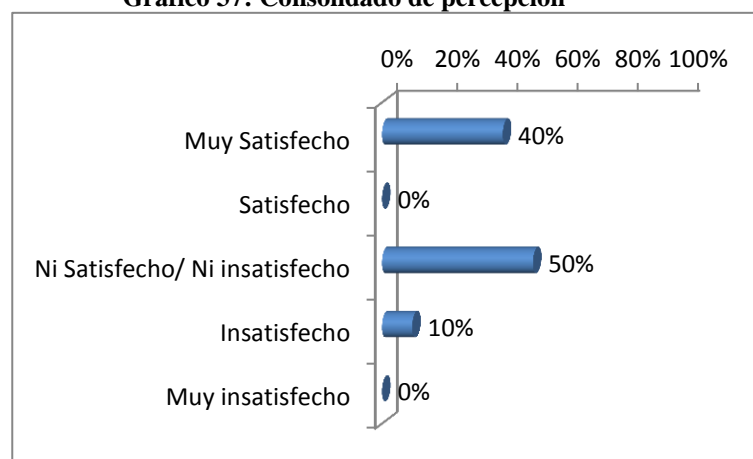
En el gráfico se puede apreciar claramente que esta es una empresa compuesta en su totalidad por trabajadores de sexo masculino, no existiendo presencia de personal femenino en las actividades de la organización

Cuadro 37: Consolidado de percepción

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	4	40%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	50%
Insatisfecho	1	10%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 37: Consolidado de percepción



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

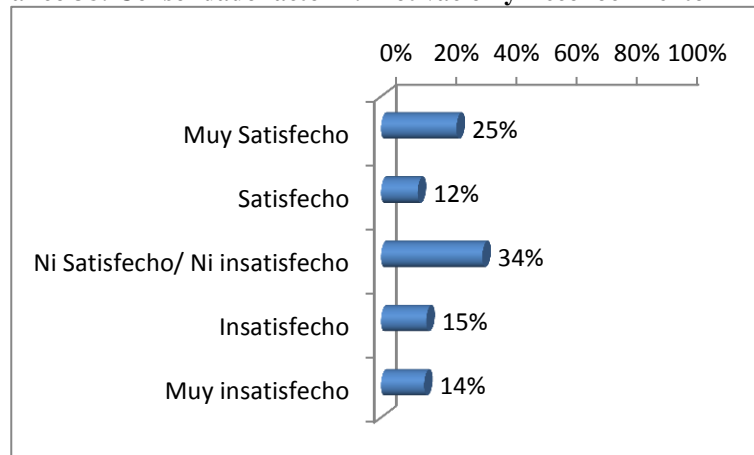
La percepción subjetiva de cómo se siente laborando dentro de la empresa es de que 50% no encontró ni satisfacción, ni insatisfacción laborando allí, 40% se mostró muy satisfecho y un 10% se encontró insatisfecho; en este aspecto hay que tener presente que realizando un filtro de información se puede afirmar que el 40% del personal que se sintió muy satisfecho corresponde a los cargos gerenciales y jefaturas, del cual el 30% percibe un sueldo a los S/.3,000.00 y ya llevan en la empresa laborando más de 10 años.

Cuadro 38: Consolidado factor 1: Motivación y Reconocimiento

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	35	25%
Satisfecho	17	12%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	47	34%
Insatisfecho	21	15%
Muy insatisfecho	20	14%
TOTAL	140	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 38: Consolidado factor 1: Motivación y Reconocimiento



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

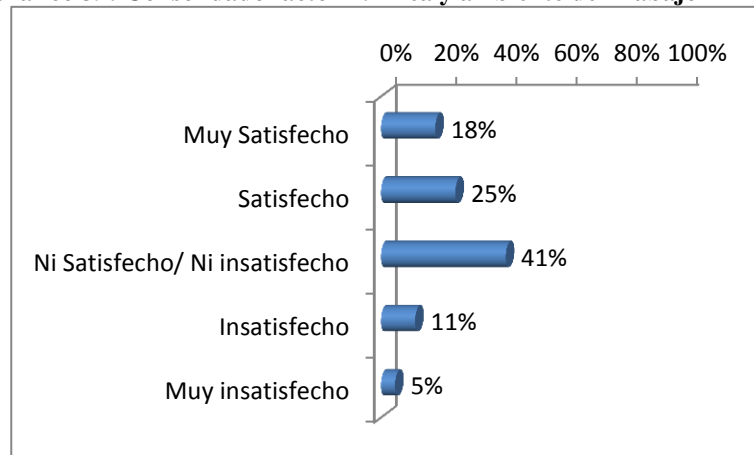
Al realizar una investigación más profunda y realizar preguntas con mayor precisión para medir la motivación y reconocimiento, se obtuvo como consolidado de las catorce preguntas realizadas, que el 25% de trabajadores se sentía muy satisfecho y 12% se sentía satisfecho, 34% no sentía ni satisfacción, ni insatisfacción, y 29% se encontró entre insatisfecho y muy insatisfecho; estos resultados a profundidad ya difiere de la percepción general de satisfacción mostrada en el cuadro anterior.

Cuadro 39: Consolidado factor 2: Área y ambiente de Trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	27	18%
Satisfecho	37	25%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	62	41%
Insatisfecho	17	11%
Muy insatisfecho	7	5%
TOTAL	150	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 39: Consolidado factor 2: Área y ambiente de Trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

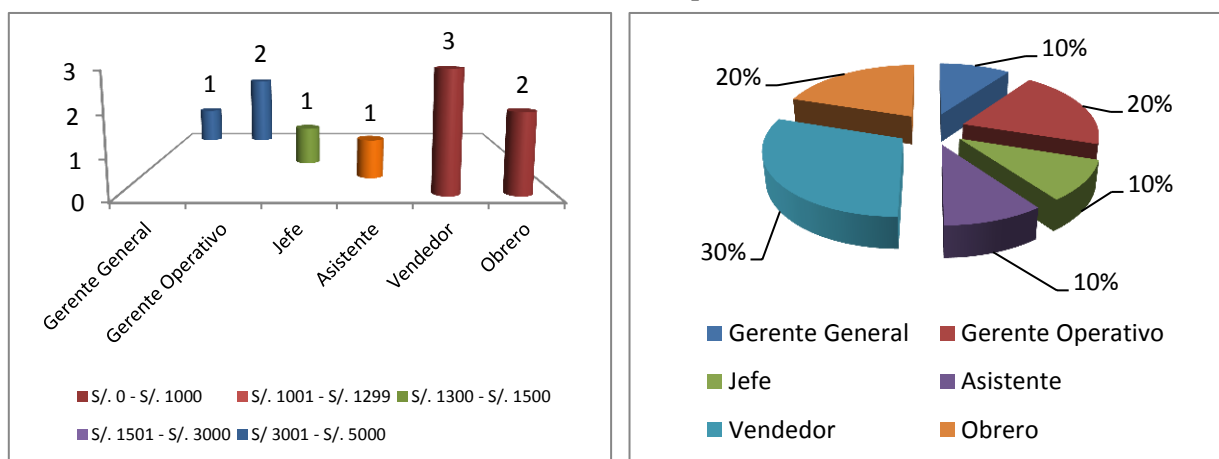
Con relación al consolidado del factor área y ambiente de trabajo se tuvo que 18% se mostró muy satisfecho con este factor, mientras que 25% se encontró satisfecho, 41% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción en el consolidado de este factor, mientras que 16% se encontraron insatisfechos y muy insatisfechos con el área y ambiente de trabajo donde laboran. Este consolidado del factor al igual que el primer factor, varió con la percepción general, mostrando más insatisfacción al profundizar la investigación.

Cuadro 40: Remuneración por nivel

CARGO	0 – 1000 N.1	1001-1299 N.2	1300-1500 N.3	1501-3000 N.4	3001-5000 N.5	Fe	%
Gerente General					1	1	10%
Gerente Operativo					2	2	20%
Jefe		1	1			1	10%
Asistente						1	10%
Vendedor	3					3	30%
Obrero	2					2	20%
TOTAL	5	1	1	0	3	10	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 40: Remuneración por nivel



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Debido que existen brechas salariales muy marcadas y para efectuar un mejor análisis se decidió a los trabajadores en cinco niveles, como se puede apreciar en el primer nivel se encontraron 5 empleados quienes son la parte operativa de la empresa representados por los vendedores y obreros de la empresa, cuyos sueldos oscilan entre S/0 a S/1,000, el segundo nivel lo conformaron los empleados que perciban un sueldo de S/1,001 a S/1,299 en este rango solo se encontró un empleado quien desempeña un cargo asistencial, el tercer nivel lo conformo los empleados cuyo sueldo oscila entre S/1,300 a S/1,500 en cuyo caso solo se encontró un trabajador cuyo cargo es de jefatura,

el cuarto nivel lo comprendieron los empleados que perciban una remuneración entre los S/. 1,5001 a S/. 3,000 en este nivel no se contó con empleados, por último el nivel cinco cuyos integrantes de este nivel perciben una remuneración entre S/.3,001 a S/5.000 en este nivel se encontró tres empleados que ocupan cargos gerenciales dentro de la empresa.

Como se mencionó al inicio de esta descripción se analizó los factores en cada nivel, para así poder tener una mayor exactitud del nivel de satisfacción de los trabajadores con la empresa y poder analizar de acuerdo a cada nivel que factores de mejora son los que se deben abarcar. Este análisis nos dio los siguientes resultados:

PERCEPCIÓN FACTORES NIVEL 1.

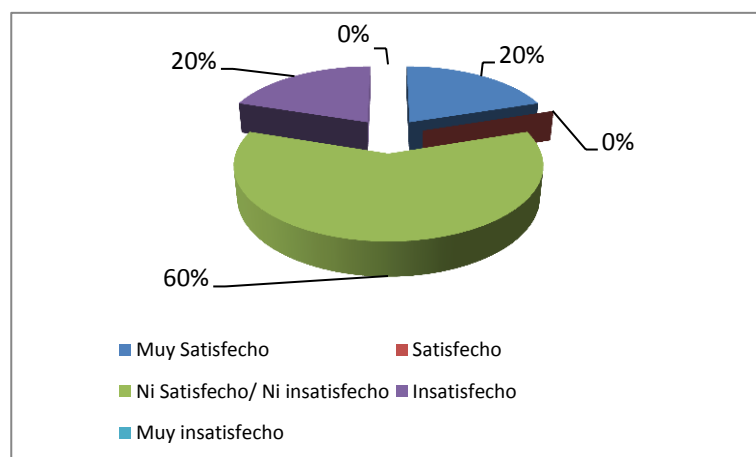
El nivel 1 lo conforma la parte operaria de la organización con un sueldo menor a S/1,000.

Cuadro 41: Percepción general nivel 1

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	1	20%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	3	60%
Insatisfecho	1	20%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

**Gráfico 41:
general nivel 1**



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

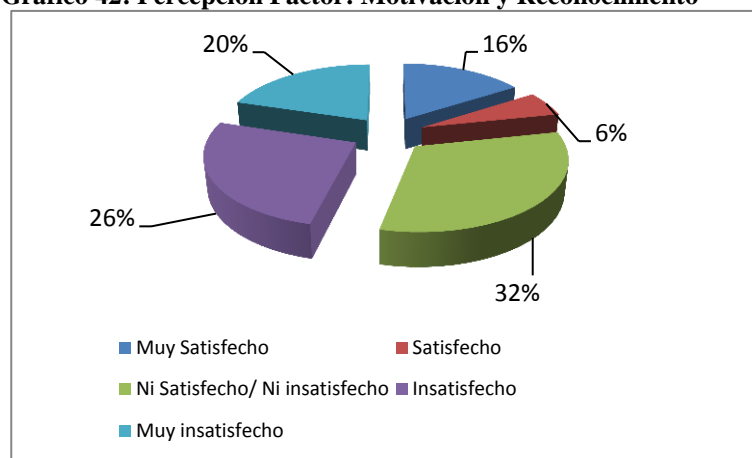
Los filtros de percepción general del nivel 1 muestran que en este nivel el 20% se encuentra muy satisfecho con el programa de compensación e incentivos y la motivación que le brinda su organización, 60% se encontró ni satisfecho, ni insatisfecho y 20% se encontró insatisfecho.

Cuadro 42: Percepción Factor: Motivación y Reconocimiento

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	11	16%
Satisfecho	4	6%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	22	32%
Insatisfecho	18	26%
Muy insatisfecho	14	20%
TOTAL	69	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 42: Percepción Factor: Motivación y Reconocimiento



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

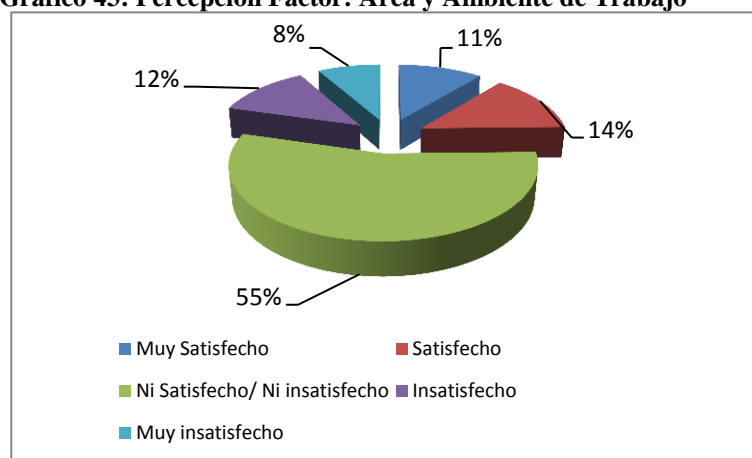
En el nivel 1 con el factor de motivación y reconocimiento el 16% se encontró muy satisfecho, 6% se mostró satisfecho, 32% no sintió ni satisfacción, ni insatisfacción, mientras que 46% se encontró entre insatisfecho y muy insatisfecho con el factor de motivación y reconocimiento que le hace sentir la organización.

Cuadro 43: Percepción Factor: Área y Ambiente de Trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	8	11%
Satisfecho	10	14%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	40	55%
Insatisfecho	9	12%
Muy insatisfecho	6	8%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 43: Percepción Factor: Área y Ambiente de Trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

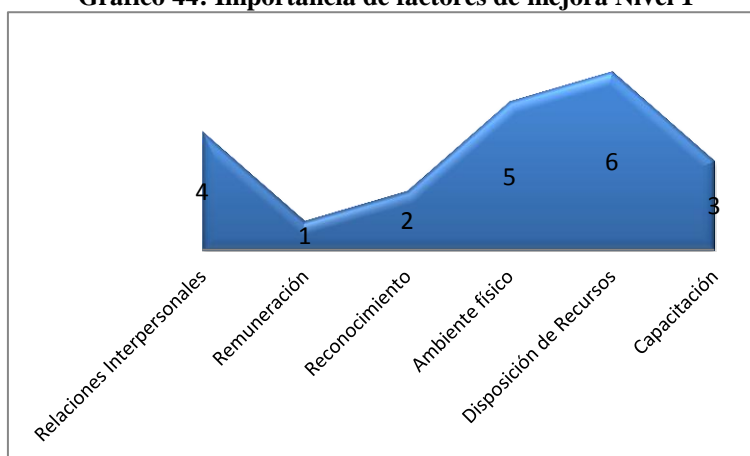
Con relación al factor de área y ambiente de trabajo, en el primer nivel 25% se mostró entre muy satisfecho y satisfecho, en su mayoría (55%) no sintieron ni satisfacción ni insatisfacción con este factor, mientras que el 20% de los integrantes de este nivel sintió entre insatisfacción y mucha insatisfacción con el área y el ambiente de trabajo de la organización.

Cuadro 44: Factores de mejora Nivel 1

CALIFICACIÓN	VALOR
Remuneración	1
Reconocimiento	2
Capacitación	3
Relaciones Interpersonales	4
Ambiente físico	5
Disposición de Recursos	6

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 44: Importancia de factores de mejora Nivel 1



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Para este nivel los factores de mejora que deben trabajarse, en primer lugar se considera la mejora de la remuneración ya que es el nivel que menor remuneración mensual percibe, seguido del factor de reconocimiento para sus labores y capacitación, el factor que menos prioridad tuvo para este nivel es la mejora de disposición de recursos para realizar sus labores.

PERCEPCIÓN FACTORES NIVEL 2.

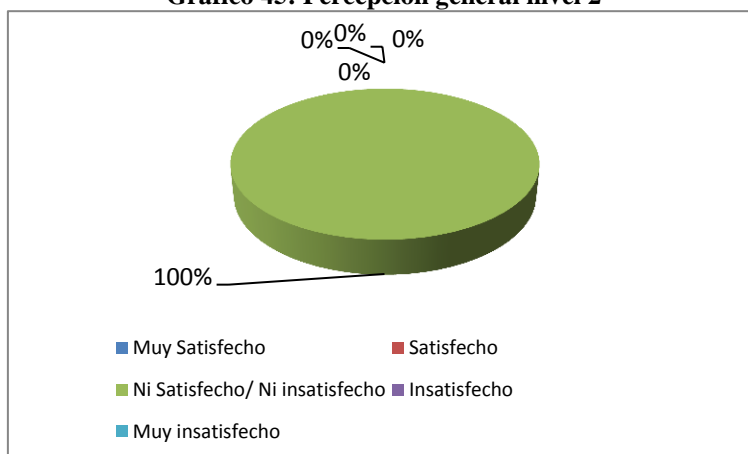
El nivel 2 lo conforma la parte asistencial de la organización con un sueldo que oscila entre S/1,001 a S/. 1,299.

Cuadro 45: Percepción general nivel 2

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	1	100%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 45: Percepción general nivel 2



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

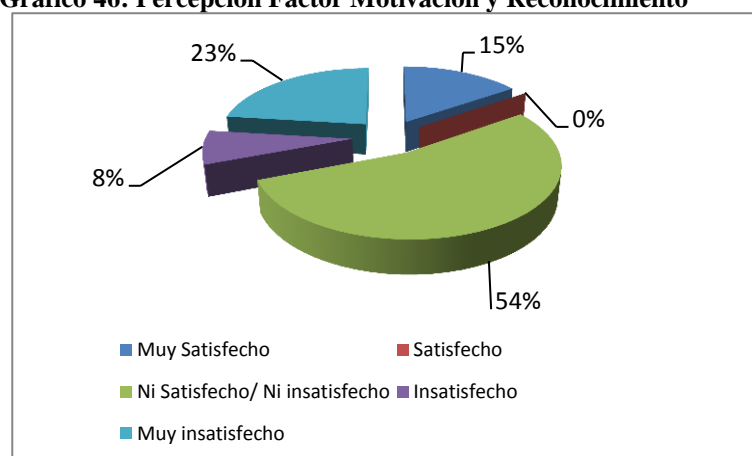
Los filtros de percepción general del nivel 2 mostró que en este nivel el 100% no encontró ni satisfacción ni insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y la motivación que le brinda su organización.

Cuadro 46: Percepción Factor Motivación y Reconocimiento

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	2	15%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	7	54%
Insatisfecho	1	8%
Muy insatisfecho	3	23%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 46: Percepción Factor Motivación y Reconocimiento



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

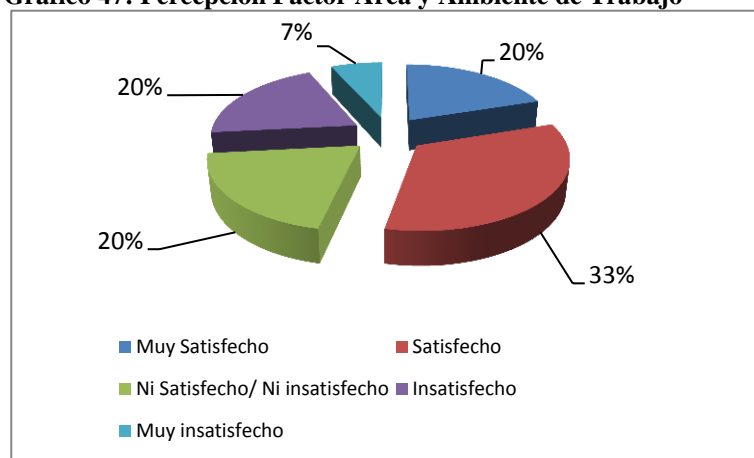
En el nivel 2 con el factor de motivación y reconocimiento, se mostró 15% de mucha satisfacción, 54% mostró ni satisfacción, ni insatisfacción, mientras que 31% mostró insatisfacción y mucha insatisfacción con el factor de motivación y reconocimiento que le hace sentir la organización.

Cuadro 47: Percepción Factor Área y Ambiente de Trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	3	20%
Satisfecho	5	33%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	3	20%
Insatisfecho	3	20%
Muy insatisfecho	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 47: Percepción Factor Área y Ambiente de Trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

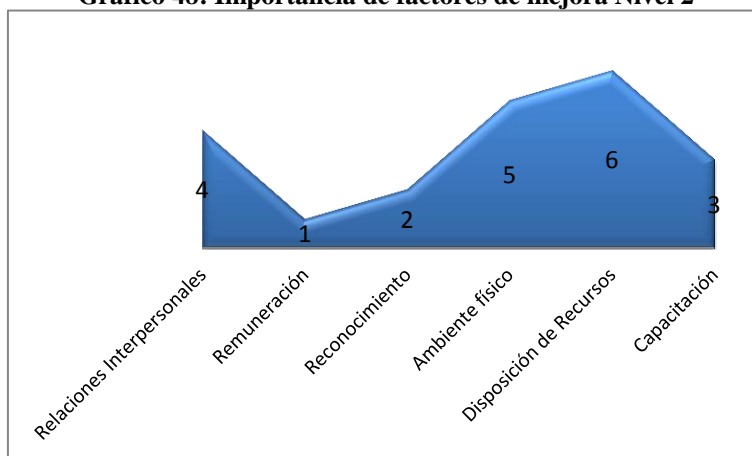
Con relación al factor de área y ambiente de trabajo, en el segundo nivel se mostró 53% entre satisfacción y mucha satisfacción, 20% ni satisfacción ni insatisfacción con este factor, mientras que se mostró 27% de insatisfacción y mucha insatisfacción con el área y el ambiente de trabajo de la organización.

Cuadro 48: Factores de mejora Nivel 2

CALIFICACIÓN	VALOR
Remuneración	1
Reconocimiento	2
Capacitación	3
Relaciones Interpersonales	4
Ambiente físico	5
Disposición de Recursos	6

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 48: Importancia de factores de mejora Nivel 2



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Para este nivel los factores de mejora que deben trabajarse, en primer lugar se consideró la mejora de la remuneración ya que en este nivel existe descontento con la remuneración, seguido del factor de reconocimiento para sus labores y capacitación, el factor que menos prioridad tuvo para este nivel es la mejora de disposición de recursos para realizar sus labores.

PERCEPCIÓN FACTORES NIVEL 3.

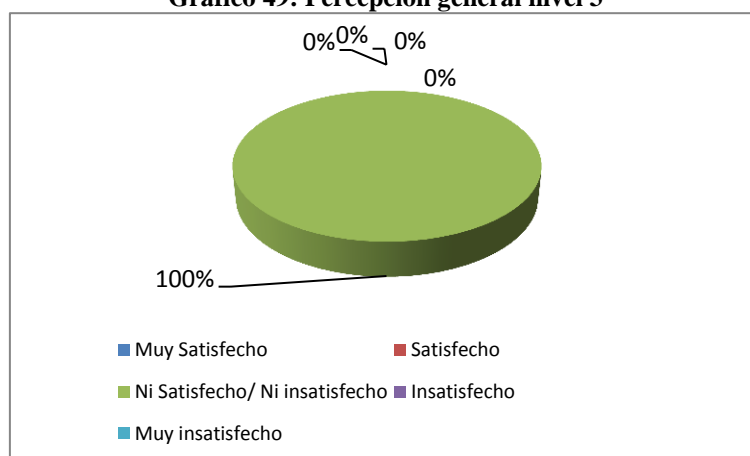
El nivel 3 lo conforma los cargos de jefatura de la organización con un sueldo que oscila entre S/1,300 a S/. 1,500.

Cuadro 49: Percepción general nivel 3

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	1	100%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 49: Percepción general nivel 3



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

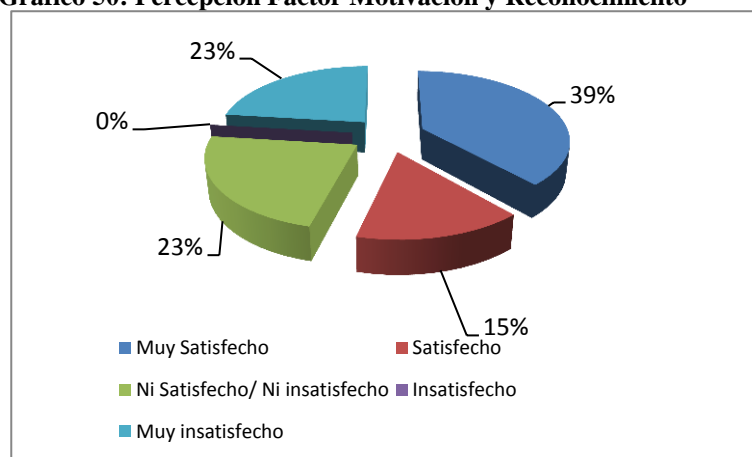
Los filtros de percepción general del nivel 3 mostró que en este nivel el 100% no encuentra ni satisfacción ni insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y la motivación que le brinda su organización.

Cuadro 50: Percepción Factor Motivación y Reconocimiento

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	5	38%
Satisfecho	2	15%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	3	23%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	3	23%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 50: Percepción Factor Motivación y Reconocimiento



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

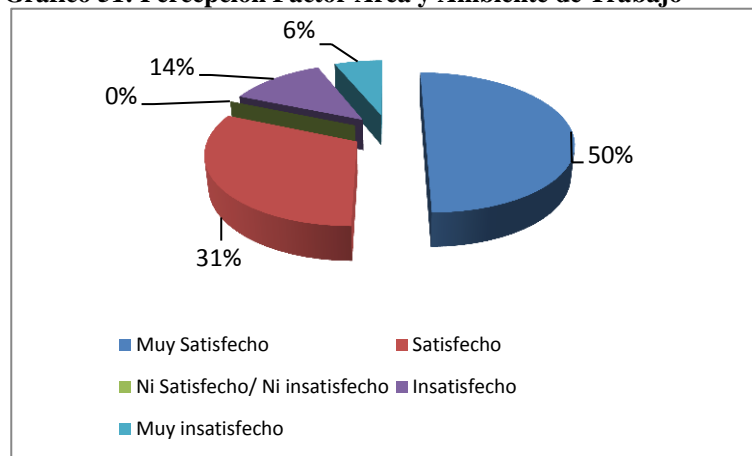
En el nivel 3 con el factor de motivación y reconocimiento se mostro 53% entre mucha satisfacción y satisfacción, 23% ni satisfacción, ni insatisfacción, mientras que 23% de mucha insatisfacción con el factor de motivación y reconocimiento que le hace sentir la organización.

Cuadro 51: Percepción Factor Área y Ambiente de Trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	8	50%
Satisfecho	5	31%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	2	13%
Muy insatisfecho	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 51: Percepción Factor Área y Ambiente de Trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

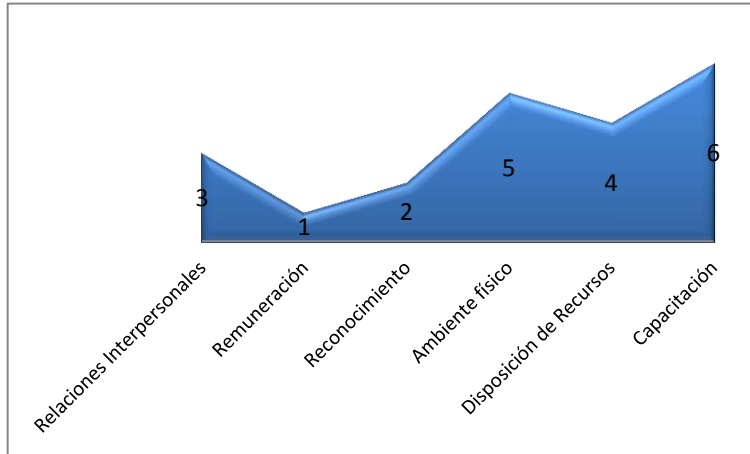
Con relación al factor de área y ambiente de trabajo, en el tercer nivel, existió 81% entre satisfacción y mucha insatisfacción, asimismo existió 19% entre insatisfacción y mucha insatisfacción.

Cuadro 52: Factores de mejora Nivel 3

CALIFICACIÓN	VALOR
Remuneración	1
Reconocimiento	2
Relaciones Interpersonales	3
Disposición de Recursos	4
Ambiente físico	5
Capacitación	6

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 52: Importancia de factores de mejora Nivel 3



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Para este nivel los factores de mejora que deben trabajarse, en primer lugar se consideró al igual que los niveles anteriores la mejora de la remuneración, seguido del factor de reconocimiento para sus labores y el desarrollo de relaciones interpersonales, el factor que menos prioridad tuvo para este nivel a diferencia de los otros niveles es la capacitación dentro de la organización.

PERCEPCIÓN FACTORES NIVEL 5.

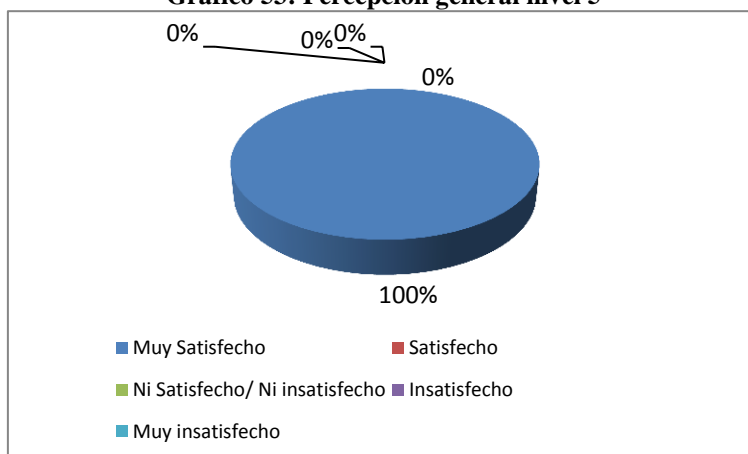
El nivel 5 lo conforma la parte asistencial de la organización con un sueldo que oscila entre S/3,001 a S/. 5,000.

Cuadro 53: Percepción general nivel 5

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	3	100%
Satisfecho	0	0%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 53: Percepción general nivel 5



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

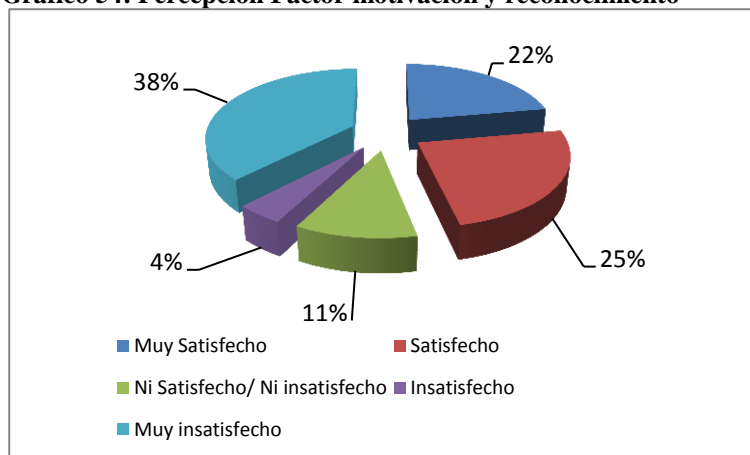
Los filtros de percepción general del nivel 5 mostraron que en este nivel el 100% se encuentra muy satisfecho con el programa de compensación e incentivos y la motivación que le brinda su organización.

Cuadro 54: Percepción Factor motivación y reconocimiento

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	10	22%
Satisfecho	11	24%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	5	11%
Insatisfecho	2	4%
Muy insatisfecho	17	38%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 54: Percepción Factor motivación y reconocimiento



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

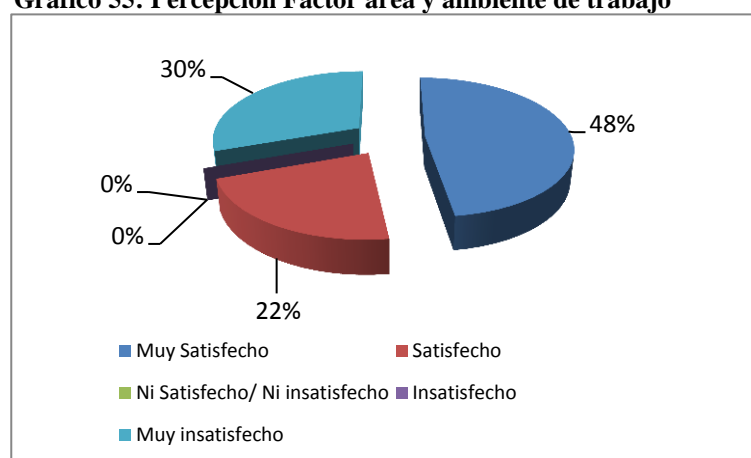
En el nivel 5 con el factor de motivación y reconocimiento se mostró 22% de mucha satisfacción y 24% de satisfacción, 11% ni satisfacción, ni insatisfacción, mientras que también existió 42% entre insatisfacción y mucha insatisfacción con el factor de motivación y reconocimiento que le hace sentir la organización.

Cuadro 55: Percepción Factor área y ambiente de trabajo

CALIFICACIÓN	Fe	%
Muy Satisfecho	22	48%
Satisfecho	10	22%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	14	30%
TOTAL	46	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 55: Percepción Factor área y ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

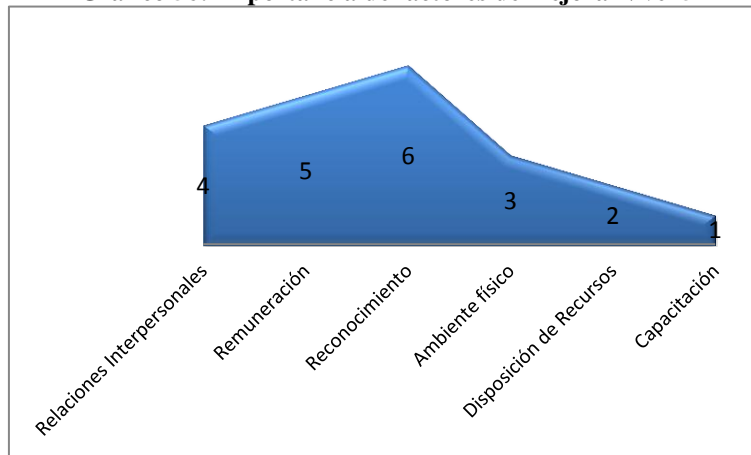
Con relación al factor de área y ambiente de trabajo, en el quinto nivel se mostró 70% entre satisfacción y mucha insatisfacción, mientras que se mostró 30% de mucha insatisfacción con el área y el ambiente de trabajo de la organización.

Cuadro 56: Factores de mejora Nivel 5

CALIFICACIÓN	VALOR
Capacitación	1
Disposición de Recursos	2
Ambiente físico	3
Relaciones Interpersonales	4
Remuneración	5
Reconocimiento	6

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 56: Importancia de factores de mejora Nivel 5



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Para este nivel los factores de mejora que deben trabajarse, en primer lugar se consideró la mejora en el aspecto de capacitaciones, seguido del factor de disposición de recursos, el factor que menos prioridad tuvo para este nivel es el reconocimiento por parte de la organización por sus labores.

CONSOLIDADO

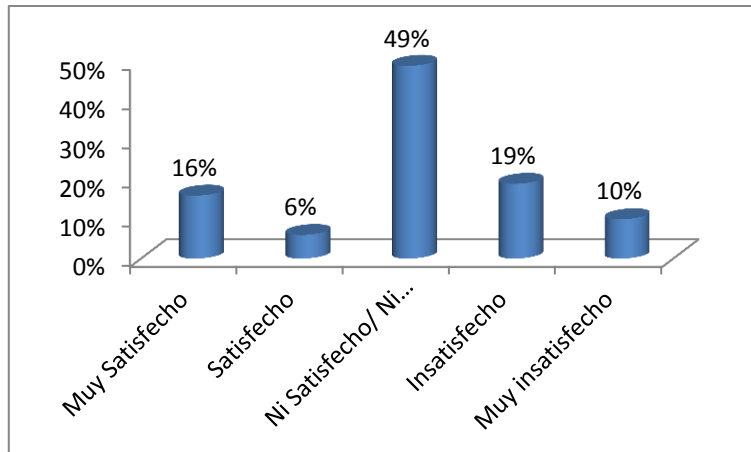
Nivel 1.

Cuadro 57: Consolidado %. Nivel 1.

CALIFICACIÓN	PERCEPCIÓN GENERAL	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	PROMEDIO
Muy Satisfecho	20%	16%	11%	16%
Satisfecho	0%	6%	14%	6%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	60%	32%	55%	49%
Insatisfecho	20%	26%	12%	19%
Muy insatisfecho	0%	20%	8%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 57: Consolidado %. Nivel 1



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Considerando que en la evaluación se tuvo la calificación de tres percepciones (Percepción General, Motivación y Reconocimiento, Área y Ambiente de Trabajo) de forma tal que en el nivel uno el consolidado indicó que existe 16% de mucha satisfacción, 6% de satisfacción, 49% ni de satisfacción ni de insatisfacción, 19% de insatisfacción y 10% de mucha insatisfacción.

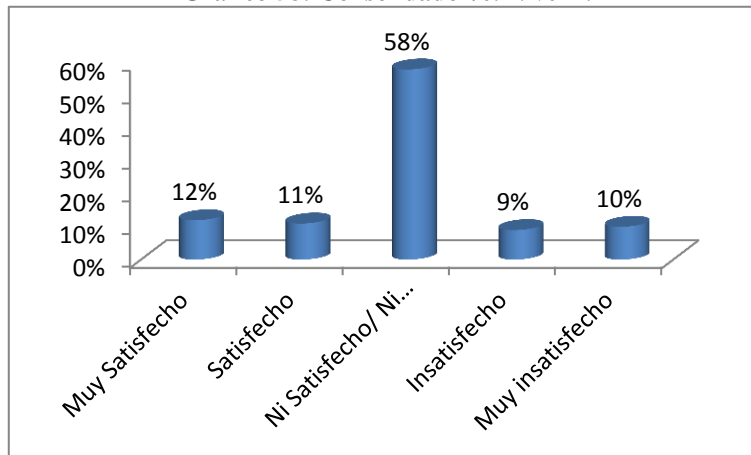
Nivel 2.

Cuadro 58: Consolidado %. Nivel 2.

CALIFICACIÓN	PERCEPCIÓN GENERAL	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	PROMEDIO
Muy Satisfecho	0%	15%	20%	12%
Satisfecho	0%	0%	33%	11%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	100%	54%	20%	58%
Insatisfecho	0%	8%	20%	9%
Muy insatisfecho	0%	23%	7%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 58: Consolidado %. Nivel 2.



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

En el nivel dos el consolidado indicó que existe 12% de mucha satisfacción, 11% de satisfacción, 58% ni de satisfacción ni de insatisfacción, 9% de insatisfacción y 10% de mucha insatisfacción.

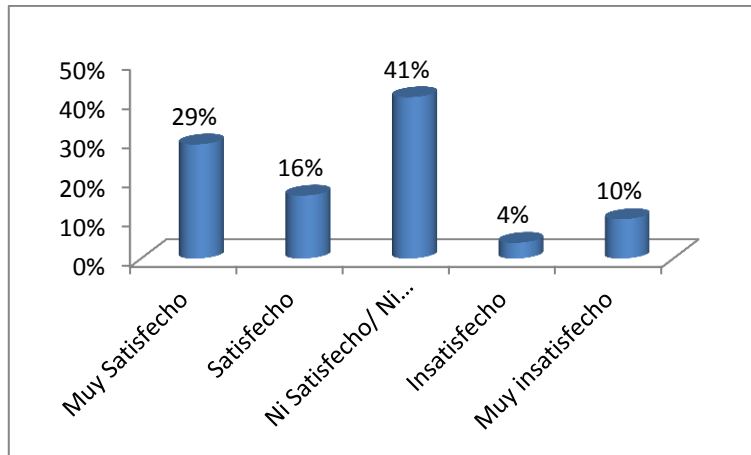
Nivel 3.

Cuadro 59: Consolidado %. Nivel 3.

CALIFICACIÓN	PERCEPCIÓN GENERAL	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	PROMEDIO
Muy Satisfecho	0%	38%	50%	29%
Satisfecho	0%	15%	31%	16%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	100%	23%	0%	41%
Insatisfecho	0%	0%	13%	4%
Muy insatisfecho	0%	23%	6%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 59: Consolidado %. Nivel 3.



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

En el nivel tres el consolidado indicó que existe 29% de mucha satisfacción, 16% de satisfacción, 41% ni de satisfacción ni de insatisfacción, 4% de insatisfacción y 10% de mucha insatisfacción.

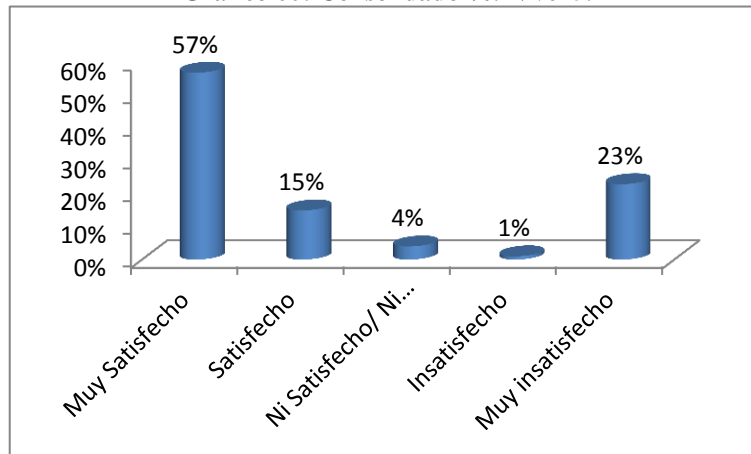
Nivel 5.

Cuadro 60: Consolidado %. Nivel 5.

CALIFICACIÓN	PERCEPCIÓN GENERAL	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	PROMEDIO
Muy Satisfecho	100%	22%	48%	57%
Satisfecho	0%	24%	22%	15%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	0%	11%	0%	4%
Insatisfecho	0%	4%	0%	1%
Muy insatisfecho	0%	38%	30%	23%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 60: Consolidado %. Nivel 5.



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

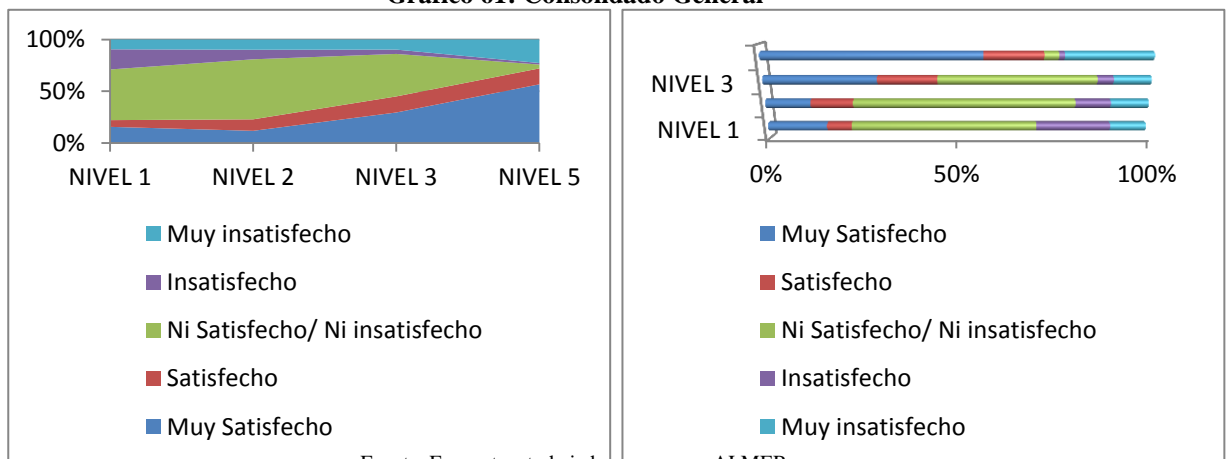
En el nivel cinco el consolidado indicó que existe 57% de mucha satisfacción, 15% de satisfacción, 4% ni de satisfacción ni de insatisfacción, 1% de insatisfacción y 23% de mucha insatisfacción.

Cuadro 61: Consolidado %. General.

CONSOLIDADO GENERAL					
CALIFICACIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 5	PROMEDIO
Muy Satisfecho	16%	12%	29%	57%	28%
Satisfecho	6%	11%	16%	15%	12%
Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	49%	58%	41%	4%	38%
Insatisfecho	19%	9%	4%	1%	9%
Muy insatisfecho	10%	10%	10%	23%	13%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

Gráfico 61: Consolidado General



Fuente: Encuesta a trabajadores empresa ALMER
Elaboración: Propia

El cuadro muestra el consolidado general de los distintos niveles, en promedio existió un 40% que sienten entre mucha satisfacción y satisfacción, 38% no encuentra ni satisfacción, ni insatisfacción laborando en la institución, 22% se siente entre insatisfecho y muy insatisfecho.

CAPÍTULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

CON RESPECTO AL MARCO TEORICO

- Coincidimos con las bases teóricas de Abraham Maslow, quien considera que a medida que uno va satisfaciendo las necesidades de un nivel inferior, como muestra la pirámide, uno como persona aspira a satisfacer las necesidades del nivel superior, de esta manera creciendo como persona.
Las necesidades que uno ha de satisfacer son según su importancia, las fisiológicas, las de seguridad, las sociales o de pertenencia, las de estima y finalmente las de autorrealización.
- Se concuerda también la teoría de David McClelland donde sostiene que todos los individuos poseen:
 - ✓ **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
 - ✓ **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
 - ✓ **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

CON RESPECTO A LOS ANTECEDENTES

- Concordamos con Jara Torres Víctor, que en las conclusiones de su Tesis sostiene que “El plan de motivación permitirá que los empleados puedan trabajar mejor porque estarán con un conocimiento exacto de los beneficios a los que tiene derechos por las metas alcanzadas y esto permite que el nivel de competitividad de la empresa aumente, que se mide por medio de indicadores como utilidad neta, incremento del número de clientes,

proyectos de construcción realizadas y participación en el mercado”, lo cual sirve como base para afirmar que un programa de motivaciones e incentivos es beneficioso para mejorar los indicadores empresariales.

- Estamos de acuerdo con María Barreto Guarniz, quien en las conclusiones de su Tesis sostiene, “Existe mayor motivación hacia el logro de objetivos por la obtención de una mayor remuneración” y “Existe una relación directa entre el personal que mayor remuneración recibe con el que mayor producción realiza”.
- Coincidimos con Alfredo García Olivares, quien concluye en su tesis que: “Un sistema de compensación basado en incentivos económicos a los vendedores, será un factor primordial para que la empresa pueda tener un crecimiento de sus ventas y con esto aumentar también los niveles de rentabilidad” y “La implementación de un sistema de compensaciones genera beneficios a los empleados que cumplen metas aumentando la retribución económica lo cual finalmente también será beneficios para la empresa”.

CON RESPECTO A LOS RESULTADOS

- Con respecto a los resultados se puede afirmar que existe una relación directa entre el programa de compensaciones e incentivos con la motivación de los trabajadores, esto reflejado con mayor notoriedad en el atributo de valoración de remuneración.
- Existe dentro de la Organización una brecha muy marcada entre las remuneraciones percibidas por la alta dirección, y la parte asistencial y/o operativa, cabe resaltar en esta parte que la alta dirección está conformada en su mayoría por familiares directos.

- En la institución el 100% de los trabajadores son de sexo masculino, el 60% de ellos presenta una edad de 50 años a más. El 70% de los trabajadores lleva laborando en la institución por lo menos 5 años.
- Existe un nivel de satisfacción con el programa de compensación e incentivos de 40% cabe resaltar en este dato que 40% es la cantidad de trabajadores que ocupan cargos directivos y/o jefaturas, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción y 22 siente insatisfacción, lo cual repercute en la motivación y productividad.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis se valida teniendo como base los sustentos teóricos que nos muestran que el programa de compensaciones y incentivos desarrollado por una organización influye directamente con el desempeño, motivación y productividad de sus empleados; una sustentación practica la encontramos en investigaciones ya contrastadas del mismo tema, donde coinciden que el programa de compensaciones de las instituciones donde realizaron las investigaciones es un factor que influye directamente en los resultados de rentabilidad

Estos hechos pragmáticos determinan que nuestra hipótesis es acertada, ya que en el marco de trabajar en determinar le relación del programa de compensación e incentivos con la motivación de sus empleados, se puede inferir que visto el marco teórico, los antecedentes de investigaciones realizadas, y la investigación aplicada donde surgieron datos primarios. Si existe una relación directa con el programa de compensación e incentivos con la motivación laboral; visto que en la investigación surgen resultados que muestran que mientras más remunerado y reconocido se sienta

el trabajador este siente mayor satisfacción laboral, mientras que los empleados con una menor remuneración y reconocimientos empresariales se sienten en algunos casos indiferentes y en otros sienten insatisfacción laboral dentro de la institución.

CONCLUSIONES

- Se ha determinado que existe relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica.
- Se describe al Programa de Incentivos y Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas.
- Se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.
- Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

RECOMENDACIONES

- Vista la estrecha relación que guarda el Programa de Compensación e Incentivos con la Motivación de los empleados es necesario que la empresa adopte una mejora significativa en este aspecto a fin de poder satisfacer a sus empleados y obtener su máxima productividad.
- Se recomienda a la empresa del Grupo Almer mejorar su programa de compensaciones e incentivos vigente, ya que solo se basa en la remuneración mensual de sus empleados y no aporta más al desarrollo de la motivación laboral. Se recomienda elaborar un buen programa con una mejora económica en la remuneración y que contribuya con el desarrollo de capacidades y habilidades de los empleados en beneficio de su productividad.
- Visto los niveles de satisfacción con el Programa de Incentivos y Compensaciones es necesario reducir el nivel de insatisfacción e indiferencia de los empleados con la empresa; ya que esta puede al corto plazo traer consigo consecuencias de rotación de personal y/o improductividad por parte de los empleados.
- Se recomienda adoptar y desarrollar paulatinamente la propuesta genérica para el desarrollo minucioso de un programa de compensaciones e incentivos que permita contar con empleados altamente motivados lo cual beneficiara principalmente a la institución, las alternativas propuestas para el desarrollo del programa fueron orientadas de acuerdo a los resultados de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- MASLOW, ABRAHAM. (2007), *“Una teoría de la Motivación Humana. En Hitos en la Gestión Empresarial”*. España, McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe.
- KOONTZ, HAROLD Y WELHRICH, HEINTZ (2006), *“Elementos de administración. Enfoque internacional”* (6^{ta} Edic.). México, Mc Graw-Hill.
- RODRÍGUEZ, MAURO (2006), *“Motivación al Trabajo”*. Colombia, Editorial El Manual
- STONER, JAMES (2005), *“Administración General”* (5^{ta} edic.), México, Editorial Limusa
- GARCÍA, JESÚS (2005) *“Organización y Dirección de Empresas”*. (3^{era} edic.) España, Editorial Thomson Editoriales Spain Paraninfo
- ROBBINS, STHEPEN (2004), *“Comportamiento Organizacional”*, México, Pearson Education.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2002), *“Administración de los Recursos Humanos”* (2^{da} edic.). México, McGraw-Hill
- HERZBERG, FREDERICK. (2001), *“Una vez más: Cómo se motiva a los empleados”*, Revista Hitos de la Gestión Empresarial.
- ARIAS, G. F. (1996) *“Administración de Personal”*, México, McGraw-Hill,

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

PERCEPCIÓN GENERAL

		Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
1	¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

		Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
2	¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
3	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
4	¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
5	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
6	El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
7	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
8	¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
9	¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
10	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
11	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
12	¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?					
13	¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
14	¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					
15	¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

		Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
16	¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
17	¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
18	¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
19	¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
20	¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
21	¿Puede realizar su trabajo de forma segura?					
22	¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
23	¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?					
24	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
25	¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
26	Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					
27	Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona					
28	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
29	¿En la relación entre Usted y su Jefe inmediato usted cómo se siente?					
30	¿En la relación entre Usted y sus Compañeros usted cómo se siente?					

FACTOR DE MEJORA

31 Enumere en orden de importancia los factores que deben mejorar en su empresa, **siendo el 1 el más importante y 6 el menos importante**

FACTOR DE MEJORA	VALORACIÓN
Relaciones Interpersonales	
Remuneración	
Reconocimiento	
Ambiente físico	
Disposición de Recursos	
Capacitación	

32

RANGO REMUNERACIÓN	PERTENENCIA
S/. 0 - S/. 1000	
S/. 1001 - S/. 1299	
S/. 1300 - S/. 1500	
S/. 1501 - S/. 3000	
S/ 3001 - S/. 5000	

33

CARGO	PERTENENCIA
Gerente General	
Gerente Operativo	
Jefe	
Asistente	
Vendedor	
Obrero	

34

AÑOS LABORANDO EN LA EMPRESA	PERTENENCIA
0 - 3 AÑOS	
3 - 5 AÑOS	
5 - 10 AÑOS	
10 - 15 AÑOS	
15 - 20 AÑOS	

35

EDAD	PERTENENCIA
20 - 24 AÑOS	
25 - 29 AÑOS	
30 - 39 AÑOS	
40 - 49 AÑOS	
50 - 59 AÑOS	

36

SEXO	PERTENENCIA
Masculino	
Femenino	

37.

PERCEPCIÓN GENERAL					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					

38

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?					
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					
¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					

39.

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?					
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?					
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona					
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
¿En la relación entre Usted y su Jefe inmediate usted como se siente?					
¿En la relación entre Usted y sus Jcompañeroe usted como se siente?					

40.

FACTOR DE MEJORA

Enumere en orden de importancia los factores que deben mejorar en su empresa, siendo el 1 el más importante y 6 el menos importante	
FACTOR DE MEJORA	VALORACIÓN
Relaciones Interpersonales	
Remuneración	
Reconocimiento	
Ambiente físico	
Disposición de Recursos	
Capacitación	

PREGUNTAS NIVEL 1

41.

PERCEPCIÓN GENERAL					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					

42.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?					
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					
¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					

43.

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?					
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?					
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona					
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
¿En la relación entre Usted y su Jefe inmediate usted como se siente?					
¿En la relación entre Usted y sus Jcompañeroe usted como se siente?					

44.

FACTOR DE MEJORA

Enumere en orden de importancia los factores que deben mejorar en su empresa, siendo el 1 el mas importante y 6 el menos importante	
FACTOR DE MEJORA	VALORACIÓN
Relaciones Interpersonales	
Remuneración	
Reconocimiento	
Ambiente físico	
Disposición de Recursos	
Capacitación	

PREGUNTAS NIVEL 2

45.

PERCEPCIÓN GENERAL					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					

46.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?					
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					
¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					

47.

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?					
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?					
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona					
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
¿En la relación entre Usted y su Jefe inmediate usted como se siente?					
¿En la relación entre Usted y sus Jcompañeroe usted como se siente?					

48.

FACTOR DE MEJORA

Enumere en orden de importancia los factores que deben mejorar en su empresa, siendo el 1 el mas importante y 6 el menos importante	
FACTOR DE MEJORA	VALORACIÓN
Relaciones Interpersonales	
Remuneración	
Reconocimiento	
Ambiente físico	
Disposición de Recursos	
Capacitación	

PREGUNTAS NIVEL 3

49.

PERCEPCIÓN GENERAL					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					

50.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?					
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					
¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					

51.

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?					
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?					
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona					
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
¿En la relación entre Usted y su Jefe inmediate usted como se siente?					
¿En la relación entre Usted y sus Jcompañeroe usted como se siente?					

52.

FACTOR DE MEJORA

Enumere en orden de importancia los factores que deben mejorar en su empresa, siendo el 1 el mas importante y 6 el menos importante	
FACTOR DE MEJORA	VALORACIÓN
Relaciones Interpersonales	
Remuneración	
Reconocimiento	
Ambiente físico	
Disposición de Recursos	
Capacitación	

PREGUNTAS NIVEL 5

53.

PERCEPCIÓN GENERAL					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					

54.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?					
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
¿En relación a los incentivos y/o reconocimientos (cartas, becas, cursos, reconocimientos, bonos), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					
¿En relación a las capacitaciones, durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?					

55.

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho/ Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?					
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?					
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?					
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona					
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
¿En la relación entre Usted y su Jefe inmediate usted como se siente?					
¿En la relación entre Usted y sus Jcompañeroe usted como se siente?					

56.

FACTOR DE MEJORA

Enumere en orden de importancia los factores que deben mejorar en su empresa, siendo el 1 el más importante y 6 el menos importante	
FACTOR DE MEJORA	VALORACIÓN
Relaciones Interpersonales	
Remuneración	
Reconocimiento	
Ambiente físico	
Disposición de Recursos	
Capacitación	

A partir del cuadro 57 simplemente son cuadros resúmenes obtenidos de las sumas y promedios de respuestas individuales, por lo cual no era necesario repetir nuevamente todas las preguntas a fin de obtener el resultado.