



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la**  
**Producción**

"Diseño de un Plan de Incentivos Como Impulso Motivacional  
para el Personal Operativo del Área Logística de una Empresa  
Procesadora de Alimentos"

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**  
Examen Complexivo

Previo la obtención del Título de:

**INGENIERA INDUSTRIAL**

Presentado por:

Tatiana Johanna Catuto Yagual

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2017

# AGRADECIMIENTO

***“A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida”.***

Mi más grande agradecimiento por la confianza y el apoyo brindado por parte de mi mamá, que sin lugar a duda en el trayecto de mi vida me ha demostrado su eterno amor, su paciencia al momento de corregir mis faltas y su alegría celebrando mis triunfos.

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto final a Dios, a mi madre, amigos y todos aquellos que alguna manera ayudaron en mi formación intelectual como ingeniera.

A mi Padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que está conmigo siempre brindándome su apoyo, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

## TRIBUNAL EVALUADOR



---

Ing. Edwin Desintonio L.



---

Ing. Zadia Murillo C.

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido desarrollado en la presente propuesta de Examen Complexivo me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Tatiana Johanna Catuto Yagual

## RESUMEN

El presente proyecto muestra la implementación de un plan de incentivos para el personal logístico en una empresa procesadora de alimentos, con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores; dado que el índice de rotación de personal contempla un aumento debido a cambios en la nómina operativa, ligados a los bajos rendimientos de los nuevos ingresos y la falta de motivación del personal fijo, lo que genera un declive en las labores realizadas.

Para erradicar esta problemática, se consideró las restricciones actuales de operación, inicialmente se aplicó técnicas de ingeniería de métodos para conocer el comportamiento del personal en el desarrollo de sus actividades, y así definir los indicadores adecuados para el plan de incentivos, mediante evaluaciones de desempeño en ciclos cortos orientadas únicamente por el nivel de cumplimiento alcanzado en la ejecución de las actividades.

Este esquema está orientado a disminuir la rotación del personal, optimización de tiempos en la operación y principalmente la satisfacción en el empleo.

En conclusión, la ejecución de un programa de incentivos sugiere una organización más efectiva y atractiva al recompensar el recurso más importante: el factor humano; a la vez que atrae la fuerza operativa interesada en el desarrollo por competencias.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	.III
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ABREVIATURAS.....	VIII
SIMBOLOGÍA.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1.    GENERALIDADES.....	3
1.1.    Antecedentes.....	3
1.2.    Objetivo General.....	4
1.3.    Objetivos específicos.....	4
1.4.    Planteamiento del problema.....	5
1.5.    Formulación del Problema.....	6
1.6.    Justificación.....	7
CAPÍTULO 2.....	9
2.    MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.    Definición de Términos Básicos.....	9
2.2.    Sistema de Incentivos.....	11
CAPÍTULO 3.....	15
3.    DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA.....	15
3.1.    Análisis de la Observación Directa:.....	16
3.2.    Análisis de la Encuesta:.....	17
3.3.    Análisis de Factores Influyentes.....	39

CAPÍTULO 4.....	41
4.    PROPUESTA Y ANÁLISIS DE MEJORAS.....	41
4.1.    Planes de Incentivo Laboral.....	41
4.2.    Resultados Obtenidos.....	46
CAPÍTULO 5.....	48
5.    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
5.1.    Conclusiones.....	48
5.2.    Recomendaciones.....	49

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA



## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 - Tipos De Incentivos .....	11
Tabla 2 - Ventajas Y Desventajas De Planes De Incentivos Individuales Y Por Equipo Planes Individuales .....	12
Tabla 3 - Observación Directa .....	16
Tabla 4 - Charlas De Inducción.....	17
Tabla 5 - Relaciones Interpersonales .....	18
Tabla 6 - Satisfacción Laboral.....	20
Tabla 7 - Satisfacción Salarial.....	21
Tabla 8 - Metas .....	22
Tabla 9 – Importancia De Productividad .....	24
Tabla 10 - Métodos De Trabajo .....	25
Tabla 11 - Reconocimiento De Trabajo .....	26
Tabla 12 - Promoción Dentro Del Trabajo .....	27
Tabla 13 - Reuniones.....	29
Tabla 14 - Condiciones De Trabajo .....	30
Tabla 15 - Programas Motivacionales.....	31
Tabla 16 - Oportunidades .....	32
Tabla 17 - Esfuerzos Empresariales .....	34
Tabla 18 - Programas Recreacionales.....	35
Tabla 19 - Desempeño Laboral.....	36
Tabla 20 - Estrategias.....	37

Tabla 21 - Resultados De Análisis De Encuesta.....	40
Tabla 22 – Inversión Capacitaciones Logísticas.....	43
Tabla 23 – Resultados Obtenidos.....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 3.1 Charlas de Inducción.....	17
FIGURA 3.2 Relaciones Interpersonales .....	19
FIGURA 3.3 Satisfacción Laboral .....	20
FIGURA 3.4 Satisfacción Salarial .....	21
FIGURA 3.5 Metas.....	23
FIGURA 3.6 Importancia de Productividad .....	24
FIGURA 3.7 Métodos de Trabajo.....	25
FIGURA 3.8 Reconocimiento de Trabajo.....	26
FIGURA 3.9 Promoción dentro del Trabajo .....	28
FIGURA 3.10 Reuniones .....	29
FIGURA 3.11 Condiciones de Trabajo.....	30
FIGURA 3.12 Programas Motivacionales .....	31
FIGURA 3.13 Oportunidades .....	33
FIGURA 3.14 Esfuerzos Empresariales.....	34
FIGURA 3.15 Programas Recreacionales .....	35
FIGURA 3.16 Desempeño Laboral .....	36
FIGURA 3.17 Estrategias .....	38

## ABREVIATURAS

EPP	Equipo Protección Personal
FIMCP	Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción
ESPOL	Escuela Superior Politécnica Del Litoral
TA	Totalmente de Acuerdo
DA	De Acuerdo
N	Neutro
ED	En Desacuerdo
TD	Totalmente en Desacuerdo

## SIMBOLOGÍA

$m^2$  Metro cuadrado

% Porcentaje

Ton Tonelada

Hrs. Horas

\$ Dólar Americano

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tienen la necesidad de enfocarse a los cambios significativos en las últimas décadas, al pasar de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo.

Las empresas dependen en gran medida del capital humano que las constituye, por lo tanto, éstos conforman un factor vital para su funcionamiento de acuerdo a las nuevas realidades, ligadas al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como la necesidad de aumentar eficiencia y competitividad entre ellas; poco a poco se ha dejado de lado las necesidades del colaborador lo que genera malestar, por ende, se logra el efecto contrario al esperado.

El desarrollo del siguiente trabajo final de graduación abarca principalmente lo siguiente:

En el capítulo 1 se describe una breve información que muestra los objetivos a alcanzar durante el avance del proyecto, así como la causa y justificación de la problemática encontrada, aquel modelo basado en el interés único por la producción, por parte de la gerencia, sin considerar el elemento.

El capítulo 2 se refiere a un marco teórico en el cual se definen los conceptos básicos de comportamiento organizacional y los tipos de incentivos asociados al mismo, con el objetivo de familiarizarse con estos conceptos.

En el capítulo 3 se realiza un análisis de la problemática actual de cada uno de los métodos influyentes, para posteriormente identificar las causas que generan un bajo nivel de satisfacción.

El capítulo 4 se concentra en las alternativas de solución a los principales problemas detectados, los mismos que se reflejan en el Plan de Incentivos propuestos, y se construye el beneficio derivado de la implementación.

Finalmente en el capítulo 5 se presentan las conclusiones obtenidas a lo largo del desarrollo del proyecto, así como algunas recomendaciones que la compañía debe considerar a futuro.

Cabe recalcar que el recurso clave para llevar a cabo esta herramienta es el talento humano de la empresa, con el propósito de motivar a los mismos para que contribuyan con el funcionamiento exitoso de la institución. Siendo enfocado en las condiciones laborales y salariales de los trabajadores de dicha institución y su desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

# CAPÍTULO 1

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. Antecedentes

El presente proyecto modela la implementación de un plan de incentivos como impulso motivacional para el personal operativo del área logística de una empresa procesadora de alimentos.

La empresa en estudio, está ubicada en el Cantón Durán, provincia del Guayas-Ecuador. Cuenta con un área total de más de 22.000 m<sup>2</sup>, dividida para las diferentes áreas: producción, mantenimiento general, mantenimiento automotriz, bodegas de insumos, muelles de cargas para materia prima y producto terminado, área de generación de frío, generadores de electricidad, vías de circulación, estacionamiento de vehículos, edificio administrativo, comedor, etc.

Para toda empresa es fundamental el control de sus actividades en especial de sus recursos disponibles a corto y largo plazo; para la



empresa estudio la mayor rotación de sus recursos se encuentra en las bodegas, en donde se busca la optimización de los mismos mediante el diseño del plan propuesto.

## **1.2. Objetivo General**

Proponer un plan de incentivos para el personal operativo del área logística de la empresa, con el propósito de motivar a los mismos para que contribuyan con el funcionamiento exitoso de la organización.

## **1.3. Objetivos específicos**

- Conocer el sistema de remuneración del personal operativo que labora en la organización.
- Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.
- Identificar los incentivos que la empresa otorga al personal operativo.
- Describir el procedimiento utilizado para la evaluación del desempeño laboral del personal.
- Diseñar el plan de incentivos para el personal operativo que labora en el centro logístico.

#### **1.4. Planteamiento del problema**

La motivación es uno de los principales factores que inciden en el nivel de desempeño y compromiso de los colaboradores de cualquier organización, un equipo de trabajo en el que sus miembros están motivados trabaja exitosamente. No hay nada más motivador para una persona que trabajar con un jefe con el que se puede conversar, solicitar ayuda, darle puntos de vista y escucharle, tanto corregir como reconocer a su subordinado cuando hace las cosas bien. Si una organización tiene constantemente problemas con la actitud y compromiso de sus empleados, es tiempo de checar el estilo de liderazgo de los jefes; es probable que esa actitud sea un reflejo de la actitud de ellos y de las políticas en uso de la empresa. Es por ello, que se debe mantener a los trabajadores a gusto para que den su mejor rendimiento y aporte y de esa manera contar con una productividad efectiva propuesta.

La empresa donde se llevó a cabo este estudio cuenta dentro de sus políticas el desarrollo integral de todos sus colaboradores, a pesar de esta premisa, no existen programas o estrategias que cubran estos puntos al momento de querer ejecutarla, provocando que no se solventen.

Debido a la constante salida del personal operativo del área logística, con la finalidad de renovar toda la plantilla operativa, ha traído como

consecuencia, poco interés por parte de sus trabajadores, situación que se evidencia al realizar su labor diaria, como es el escenario en el incumplimiento de sus horarios y en la acumulación de trabajo; no se sienten a gusto, ya que no cuentan con ningún tipo de incentivos que los logre motivar y que de alguna u otra forma les incentive a hacerlo de la mejor manera, para obtener un mayor rendimiento en su trabajo.

Las jefaturas del área manejan planes de incentivos, los cuales no les han dado la relevancia del caso, provocando el disgusto y desinterés de sus colaboradores, por lo tanto, llevan periodos sin ejecución de los mismos. Por esta razón, actualmente los operativos solo perciben su sueldo correspondiente más las horas extras generadas en el transcurso del mes.

### **1.5. Formulación del Problema**

En el Centro de Distribución donde se llevó a cabo el análisis, se determinó las necesidades motivacionales que influyen en el desempeño de los trabajadores, lo cual permitió dejar como valor agregado un Plan de estrategias motivacionales que ayuden a lograr la eficiencia.

Surgiendo la formulación de las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo ayudará a la organización el plan de incentivos laborales?

2. ¿Cuáles serán los resultados con la aplicación del plan de incentivos laborales?
3. ¿Cómo serán beneficiados tanto la organización como los trabajadores luego de que sea aplicado el plan de incentivos laborales?

### **1.6. Justificación**

El factor humano es de suma importancia en toda organización es por esta razón que toda empresa debe garantizar y mantener el buen estado físico y mental de cada trabajador. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los Gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato, más allá del económico, el uso de incentivos no económicos siempre serán bien vistos por cada uno de sus colaboradores.

Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento. La mayoría de los trabajadores consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales.

Teniendo presente lo anteriormente descrito, ha surgido la inquietud de desarrollar la investigación, basada en estrategias para lograr la

eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área logística, teniendo como justificación lo siguiente:

La evidente baja de personal, ligado a que no hay suficiente rendimiento por parte del personal activo ya que carecen de incentivos laborales para desempeñar mejor su trabajo del día a día, causando esto insatisfacción para ambas partes de la relación laboral.

Los beneficios que obtendrá la empresa en estudio con la implementación de las estrategias motivacionales, que se propondrán ayudar al mejoramiento de las condiciones del ambiente de trabajo y el incremento del logro de las metas.

Ayudará con la problemática existente dentro de la empresa, ya que la implementación de las estrategias que se propondrán facilitará el desarrollo de las actividades laborales.

# CAPÍTULO 2

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Definición de Términos Básicos

**Departamento:** En su sentido más amplio la palabra hace referencia a cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio, una empresa, una institución u otra cosa o entidad.

**Eficiencia:** Proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.<sup>1</sup>

**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 actividad.

---

<sup>1</sup> Comportamiento Organizacional, Olga Aguilar, FIMCP, ESPOL

**Motivación:** La motivación es el motor que empuja a la acción. Una persona motivada siempre está predispuesta a actuar, y realizar todo lo necesario para lograr el objetivo deseado o solicitado.

**Motivación laboral:** Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

**Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

**Plan:** Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.<sup>2</sup>

**Satisfacción:** Es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las

---

<sup>2</sup> Comportamiento Organizacional, Olga Aguilar, FIMCP, ESPOL

diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

## 2.2. Sistema de Incentivos

Un incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.<sup>3</sup>

**TABLA 1 - TIPOS DE INCENTIVOS**

Tipos de Incentivos	
Incentivos Financieros.	La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.
Incentivos No Financieros.	Son aquellos tipos de incentivo que utiliza la empresa para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

**Nota** Fuente: Adaptado de William B. Werther, Jr. Keith Davis (1995)  
*Administración de Personal y Recursos Humanos*  
 McGraw-Hill, México, cuarta Edición, p. 377 - 381

<sup>3</sup> ALONSO, M. (2004). Origen de los Sistemas de Incentivos. (Documento el línea)



### Ventajas de los Programas de Pago de Incentivos

Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño<sup>4</sup>. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

**TABLA 2 - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PLANES DE INCENTIVOS INDIVIDUALES Y POR EQUIPO PLANES INDIVIDUALES**

	Planes Individuales	Planes por Equipo
<b>Ventajas</b>	<p>El rendimiento recompensado se reproducirá.</p> <p>Los incentivos financieros pueden configurar los objetivos de una persona. Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad individual. Se ajustan a una cultura individualista.</p>	<p>Fomenta la cohesión del grupo.</p> <p>Ayudan a medir el rendimiento.</p>
<b>Desventajas</b>	<p>Pueden fomentar un pensamiento único.</p> <p>No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución.</p> <p>Pueden ir en contra de los objetivos de calidad.</p> <p>Pueden fomentar la falta de flexibilidad.</p>	<p>Posible falta de ajuste con una cultura individualista.</p> <p>El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento.</p> <p>Es difícil definir el equipo.</p> <p>Competencia entre grupos.</p>

<sup>4</sup> SHERMAN y CHRUDEN. (1999).  
*Administración de Personal*.  
 Doceava Edición. Editorial Continental. México.

### **Realización de los Planes de Incentivos**

Preexisten reglas para realizar los planes de incentivos, las cuales se señalan a continuación:

1. Se deben otorgar incentivos en base al desempeño personal, de equipo, la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador.
2. El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.
3. Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga.

### **Proceso de Evaluación del Desempeño**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino

también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

### **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de Compensación, la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.

# **CAPÍTULO 3**

## **3. DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA**

La metodología para presentar y analizar los resultados del estudio se basó en la organización y registro de la información sobre los aspectos reveladores que subyacen en cada una de las variables del trabajo.

Se utilizaron los análisis cuantitativo y cualitativo para expresar la información de acuerdo con las frecuencias y porcentajes según la opinión de las unidades de análisis estudiadas.

Esto permitió hacer una descripción bastante concreta con referencia a las condiciones sobre sistema de remuneración, incentivos y procedimientos de evaluación del desempeño laboral en dicha organización.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información.

**TABLA 3 - OBSERVACIÓN DIRECTA**

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Comunicación entre jefe - empleado		X		
Interacción entre los trabajadores de la empresa		X		
Condiciones físicas de la empresa				X
El ambiente de trabajo es adecuado			X	
La empresa toma en consideración las ideas de los trabajadores	X			
El buen desempeño laboral es reconocido		X		

### 3.1. Análisis de la Observación Directa

Esta metodología aplicada indica que el personal operativo no tiene la motivación suficiente para llevar a cabo sus labores diarias a pesar de contar con buenas condiciones físicas y un buen ambiente de trabajo dentro la organización, debido a que la interacción entre ellos y la comunicación con los jefes es regular. Por otro lado, no son tomadas en cuenta sus ideas ni tampoco su desempeño laboral lo que desencadena falta de interés por parte de éstos y no ayuda a desarrollar su sentido de pertenencia para con la empresa.

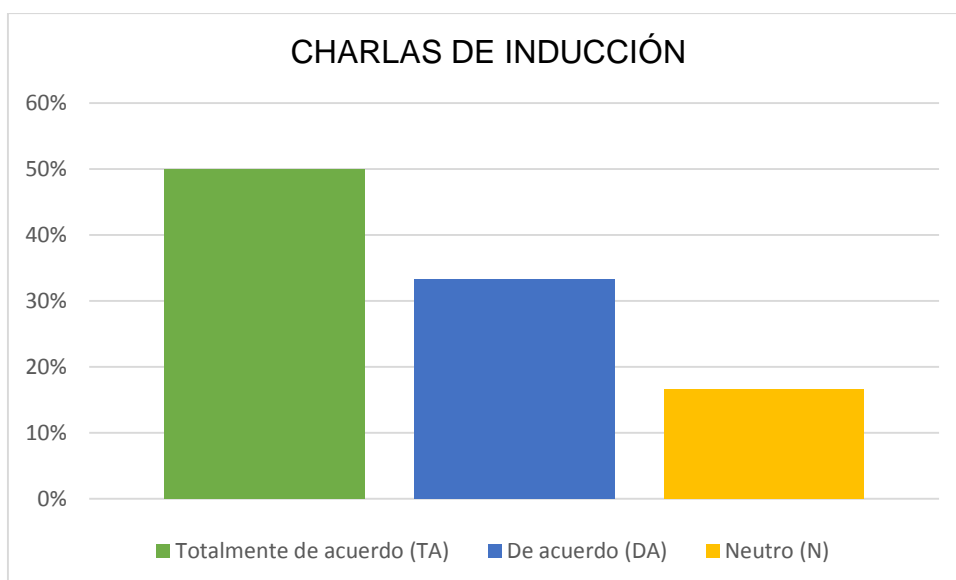
Esta información fue aval para realizar una encuesta entre el personal operativo del área logística que a continuación se presenta sus resultados.

### 3.2. Análisis de la Encuesta

#### 1. Cree conveniente recibir charlas o inducción al momento de ser nombrado para el puesto que ocupa.

**TABLA 4 - CHARLAS DE INDUCCIÓN**

Alternartivas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	36	50%
De acuerdo (DA)	24	33%
Neutro (N)	12	17%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.1 Charlas de Inducción**

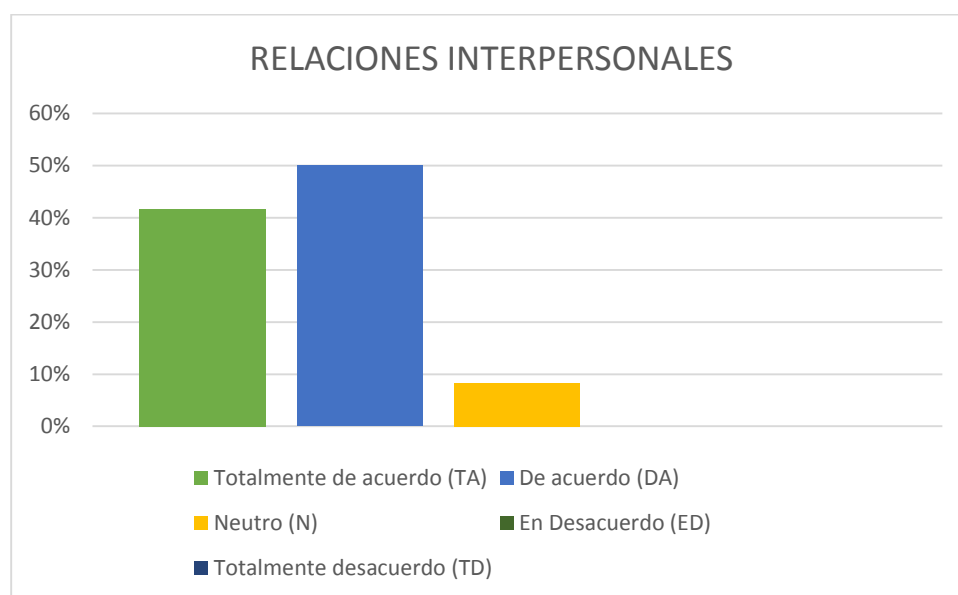
**Análisis:**

Los resultados indican que un cincuenta por ciento (50%) de los trabajadores está totalmente de acuerdo con recibir charlas de inducción al momento que sean nombrados para desempeñarse en determinado cargo, mientras que un treinta y tres por ciento (33%) deduce que está de acuerdo con que se implemente esa medida al momento de ser promovido en dicho puesto y en 17% no está en ni de acuerdo ni en desacuerdo con ello. Lo que indica que la empresa debe tener en cuenta que son muy importantes las charlas de inducción que se les deben dar a los trabajadores para que puedan desempeñarse bien en su puesto de trabajo.

**2. Considera importante la relación armoniosa entre usted y sus compañeros.**

**TABLA 5 - RELACIONES INTERPERSONALES**

<b>Alternartivas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (TA)	30	42%
De acuerdo (DA)	36	50%
Neutro (N)	6	8%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.2 Relaciones Interpersonales**

**Análisis:**

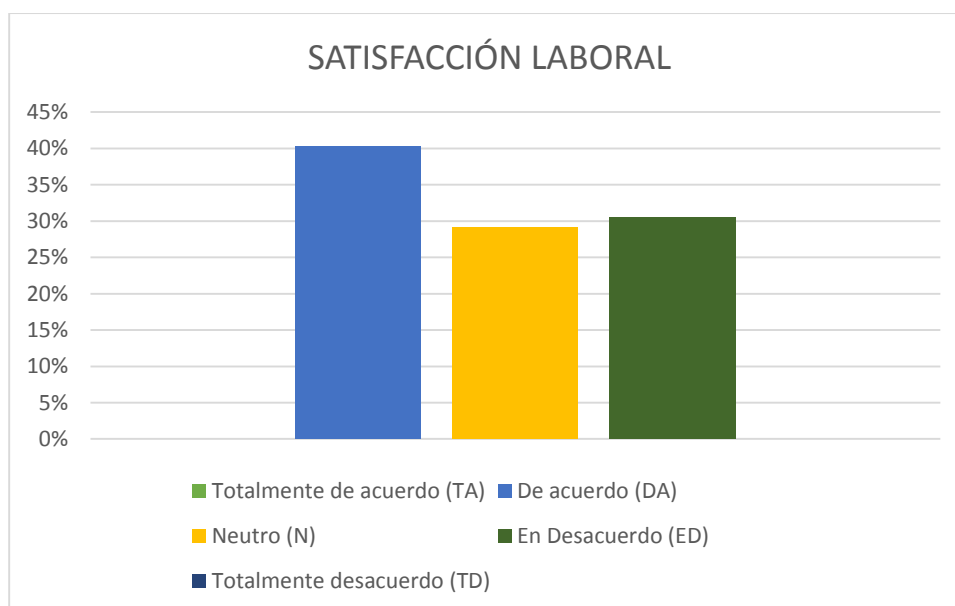
Los resultados obtenidos en este gráfico, indican que cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, considera importante la relación armoniosa con sus compañeros; mientras un cuarenta y dos por ciento (42%) expresó que no es importante y un ocho por ciento (8%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que demuestra que las relaciones dentro de empresa deben mejorarse y para ello se deben tomar acciones al respecto.



**3. Se siente satisfecho en el ejercicio de sus funciones dentro de la empresa.**

**TABLA 6 - SATISFACCIÓN LABORAL**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	29	40%
Neutro (N)	21	29%
En Desacuerdo (ED)	22	31%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.3 Satisfacción Laboral**

**Análisis:**

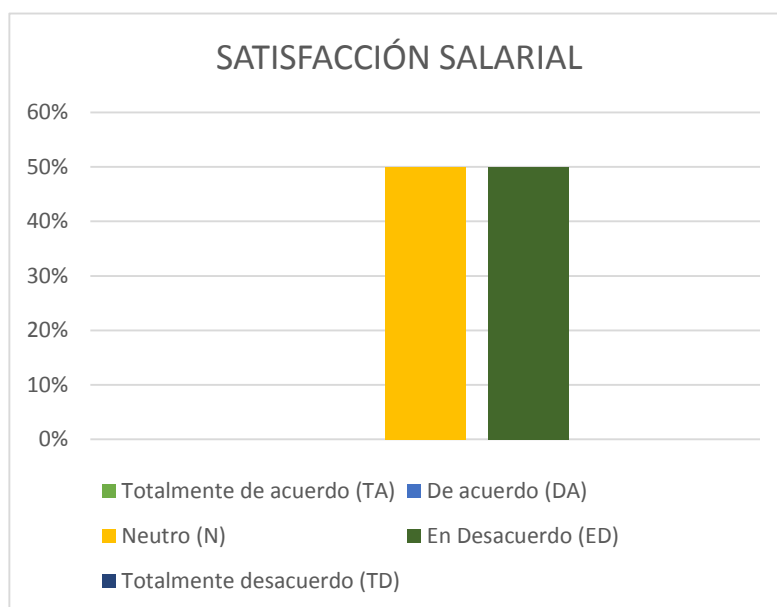
Un cuarenta por ciento (40%) expresó estar de acuerdo con sus funciones realizadas dentro de la organización y un veintinueve por ciento (29%) ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la satisfacción en el ejercicio de sus funciones dentro de la empresa; y un treinta y un

por ciento (31%) está totalmente en desacuerdo. Lo que pone de manifiesto que los trabajadores no están a gusto dentro de la empresa como consecuencia de la desmotivación existente.

**4. Cree usted que la remuneración otorgada por la empresa está acorde con el trabajo que desempeña.**

**TABLA 7 - SATISFACCIÓN SALARIAL**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	0	0%
Neutro (N)	36	50%
En Desacuerdo (ED)	36	50%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.4 Satisfacción Salarial**

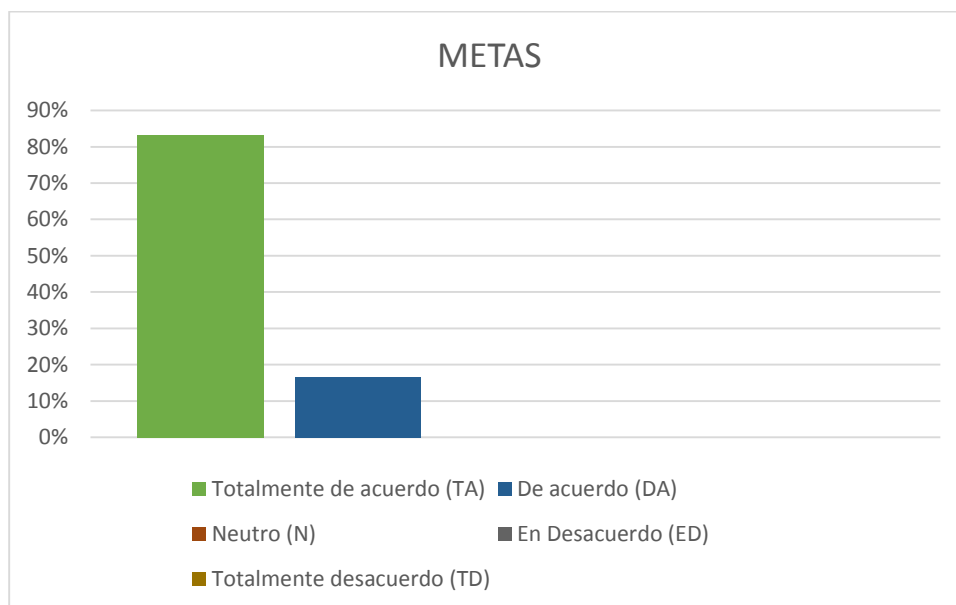
**Análisis:**

Los resultados obtenidos indican que un cincuenta por ciento (50%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el salario que percibe sea el más correcto; mientras que un cincuenta por ciento (50%) está en desacuerdo; con la remuneración otorgada por la empresa. Esto pone de manifiesto, que los beneficios laborales constituyen un factor importante de motivación.

- 5. Cuando se traza metas considera las habilidades, aptitudes y destrezas que posee para alcanzarlas.**

**TABLA 8 - METAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (TA)	60	83%
De acuerdo (DA)	12	17%
Neutro (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.5 Metas**

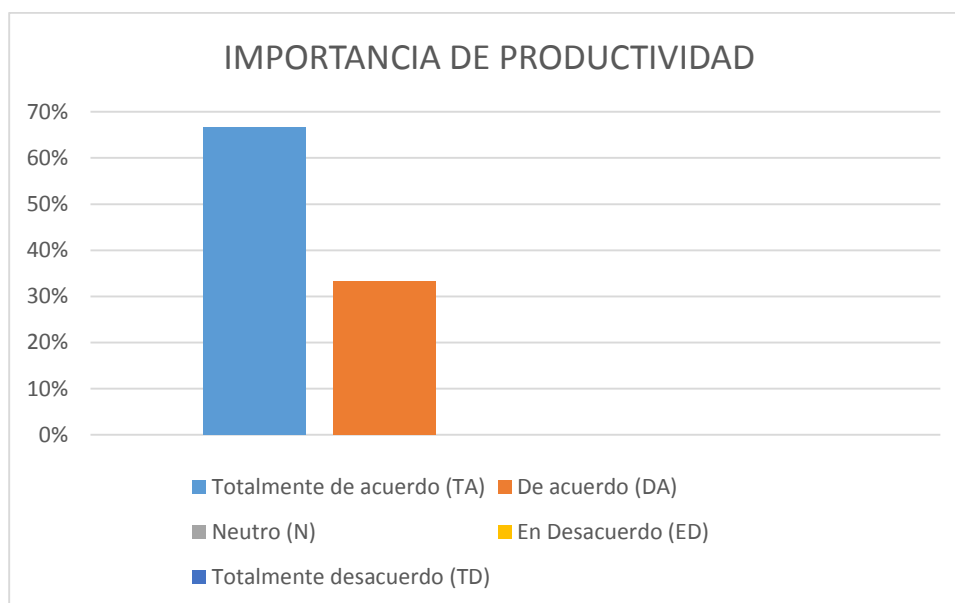
**Análisis:**

Un ochenta y tres por ciento (83%) está totalmente de acuerdo con el hecho de que cuando se trazan metas se considera las habilidades, aptitudes y destrezas que el ser humano posee para alcanzarlas; mientras que un Diecisiete por ciento (17%) está de acuerdo con ello. Lo que demuestra que si los trabajadores se preparan de acuerdo al área de trabajo a realizar lograrán un mejor y mayor rendimiento en el cumplimiento de sus labores.

- 6. Considera importante para la productividad de la empresa la labor que usted realiza.**

**TABLA 9 – IMPORTANCIA DE PRODUCTIVIDAD**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	48	67%
De acuerdo (DA)	24	33%
Neutro (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.6 Importancia de Productividad**

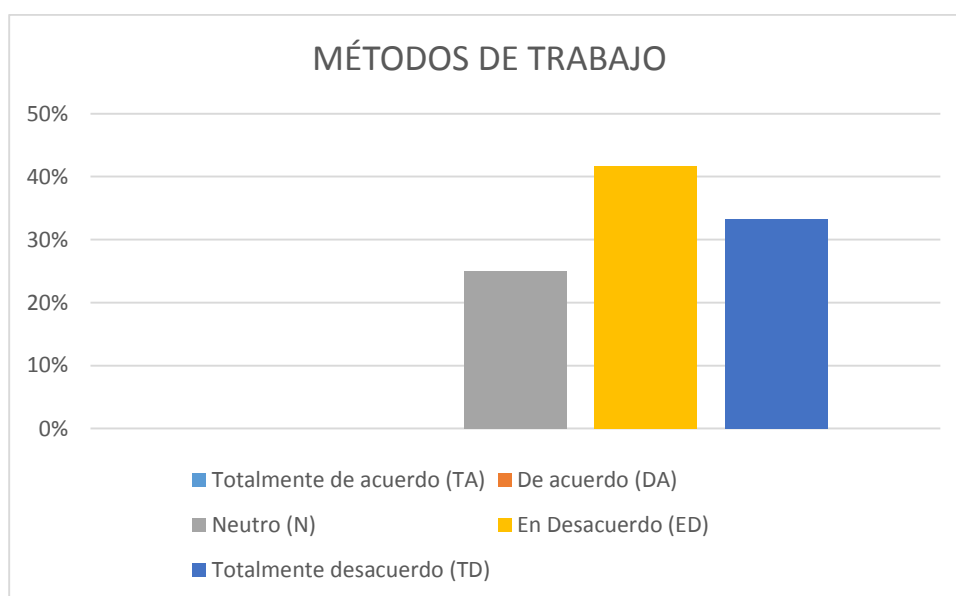
**Análisis:**

En el análisis de este gráfico, se observa que un sesenta y siete por ciento (67%) está totalmente de acuerdo con que la labor que se realiza dentro del área es de suma importancia para la productividad de la empresa; un treinta y tres por ciento (33%) está de acuerdo de que tiene relación; lo que demuestra que los trabajadores se identifican con la empresa por esa parte.

## 7. Tiene usted libertad de elegir sus propios métodos de trabajo.

**TABLA 10 - MÉTODOS DE TRABAJO**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	0	0%
Neutro (N)	18	25%
En Desacuerdo (ED)	30	42%
Totalmente desacuerdo (TD)	24	33%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.7 Métodos de Trabajo**

### Análisis:

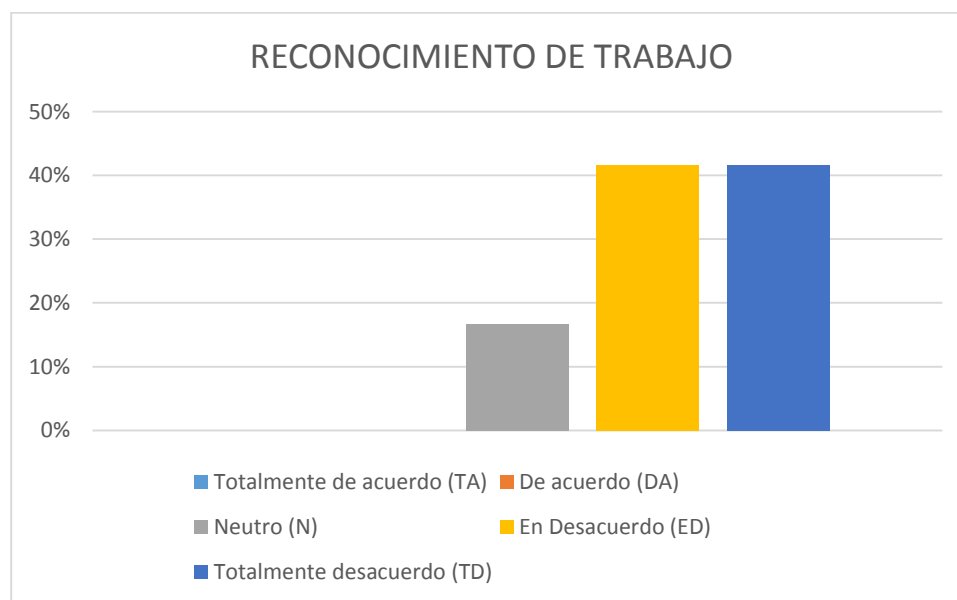
Un veinticinco por ciento (25%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que todo tiene que ser por los procesos ya predeterminados; un cuarenta y dos por ciento (42%) están en desacuerdo; y un treinta y tres por ciento (33%) está totalmente en desacuerdo con el hecho de elegir su propio método de trabajo. Esto pone de manifiesto, que los

trabajadores no están de acuerdo con los métodos empleados para llevar a cabo sus labores y opinan que deberían tener un poco de libertad para elegir su método de trabajo y lograr así un mayor rendimiento y optimización de los procesos.

#### 8. Existe algún reconocimiento por el trabajo bien hecho.

**TABLA 11 - RECONOCIMIENTO DE TRABAJO**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	0	0%
Neutro (N)	12	17%
En Desacuerdo (ED)	30	42%
Totalmente desacuerdo (TD)	30	42%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.8 Reconocimiento de Trabajo**

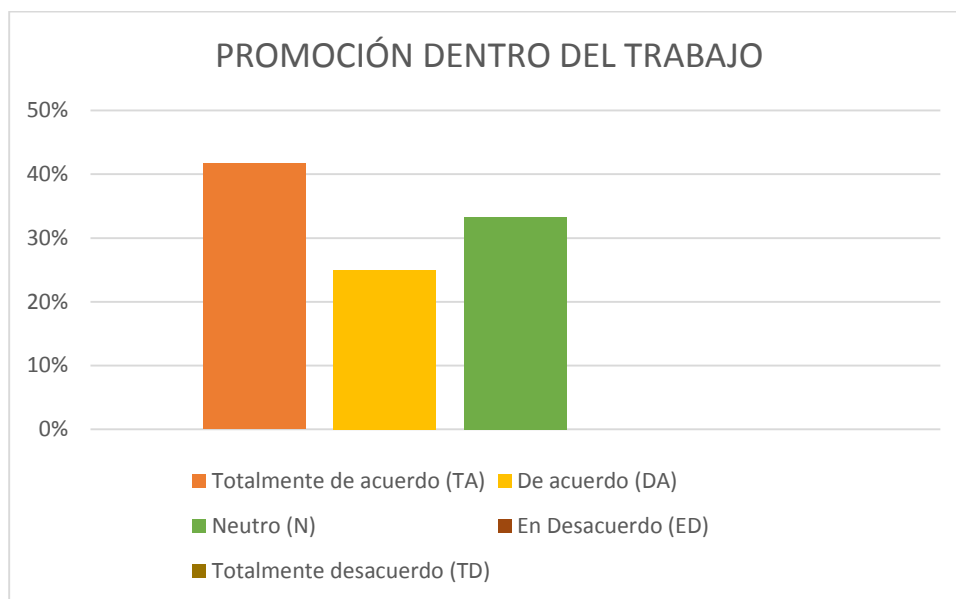
**Análisis:**

Un diecisiete por ciento (17%) no está ni en acuerdo ni en desacuerdo debido a que no se practica ningún tipo de reconocimiento por el trabajo bien hecho; un cuarenta y dos por ciento (42%) está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Lo que deja en evidencia que en la empresa no reconocen el trabajo bien hecho que realizan los trabajadores, hecho que debe ser mejorado para motivar a los trabajadores a realizar sus labores y con mayor incentivo por la realización de sus tareas diarias.

**9. Existe la posibilidad de promoción dentro de la empresa****TABLA 12 - PROMOCIÓN DENTRO DEL TRABAJO**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (TA)	30	42%
De acuerdo (DA)	18	25%
Neutro (N)	24	33%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>





**FIGURA 3.9 Promoción dentro del Trabajo**

**Análisis:**

Un cuarenta y dos por ciento (42%) está totalmente de acuerdo con el hecho de que dentro de la empresa existe la posibilidad de promoción; un veinticinco por ciento (25%) está de acuerdo y un treinta y tres por ciento no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, con lo planteado. Esto con el propósito de dar a conocer la importancia de que la empresa les brinde a los trabajadores la posibilidad de promoción.

**10. Su coordinador o jefe de departamento se reúne periódicamente con usted para informarle sobre los nuevos cambios.**

TABLA 13 - REUNIONES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	0	0%
Neutro (N)	18	25%
En Desacuerdo (ED)	36	50%
Totalmente desacuerdo (TD)	18	25%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

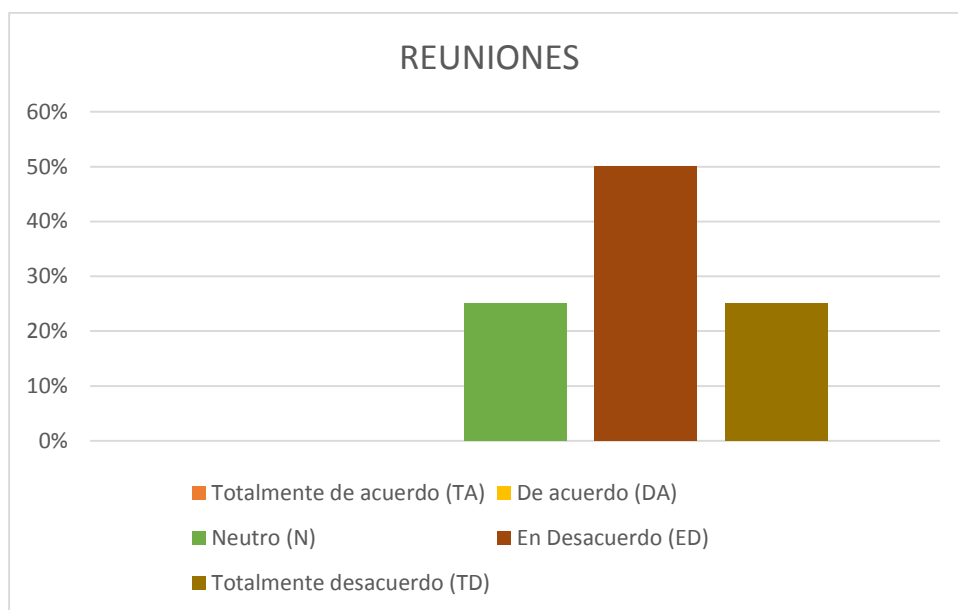


FIGURA 3.10 Reuniones

**Análisis:**

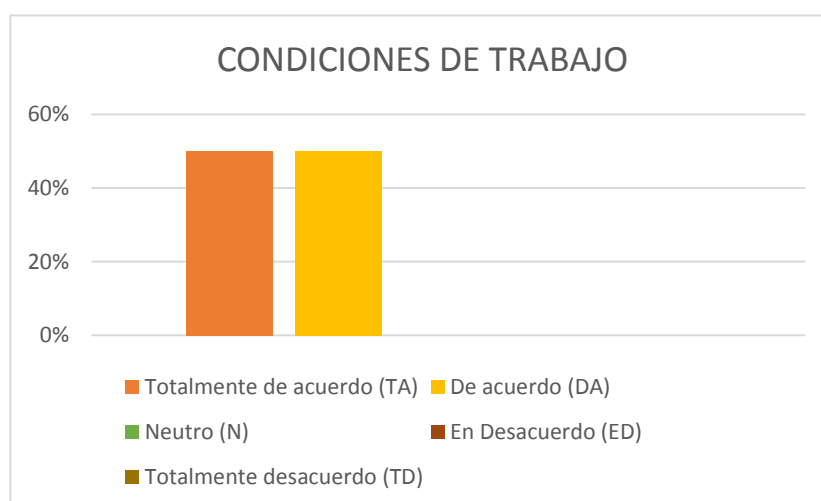
En el análisis del gráfico se observa que un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, expresaron estar en desacuerdo ya que su coordinador o supervisor no informa periódicamente sobre los nuevos cambios realizados, un veinticinco por ciento (25%) expresó estar ni en acuerdo ni en desacuerdo al igual que otro veinticinco por ciento (25%) dice estar totalmente en desacuerdo. Lo que demuestra, que la mayoría

de los trabajadores no se mantienen informados sobre los cambios que se realizan a nivel empresarial.

## 11. El ambiente físico donde realiza su trabajo es acorde.

**TABLA 14 - CONDICIONES DE TRABAJO**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	36	50%
De acuerdo (DA)	36	50%
Neutro (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.11 Condiciones de Trabajo**

### **Análisis:**

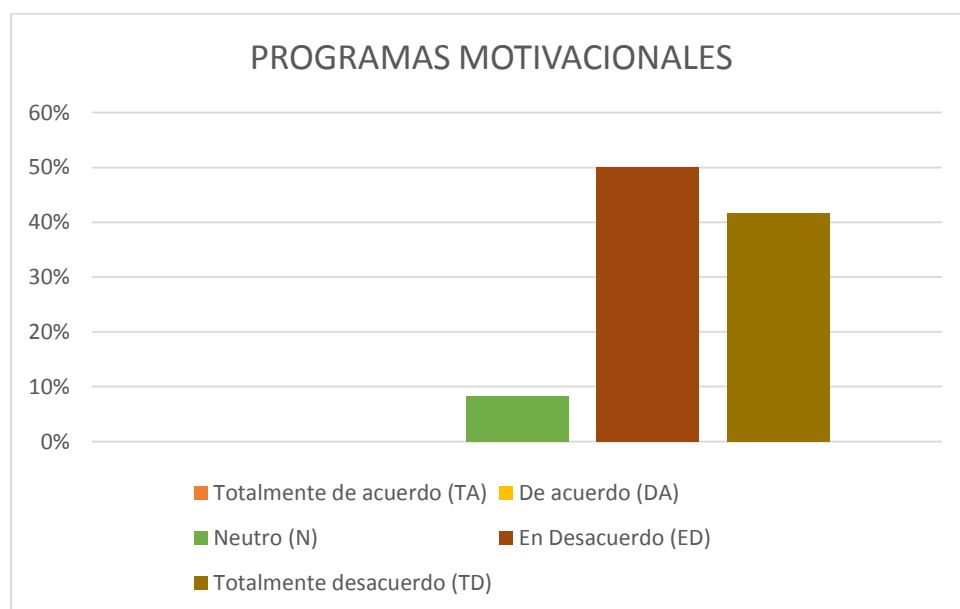
Un cincuenta por ciento (50%) está totalmente de acuerdo en cuanto al ambiente o lugar de trabajo donde se desenvuelve físicamente cada

persona, ya que cuenta con las medidas de seguridad y salud laboral, al igual que el otro cincuenta (50%) también se encuentra satisfecho con el área física de trabajo.

**12. En la empresa se desarrollan programas motivacionales no monetarios.**

**TABLA 15 - PROGRAMAS MOTIVACIONALES**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	0	0%
Neutro (N)	6	8%
En Desacuerdo (ED)	36	50%
Totalmente desacuerdo (TD)	30	42%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.12 Programas Motivacionales**

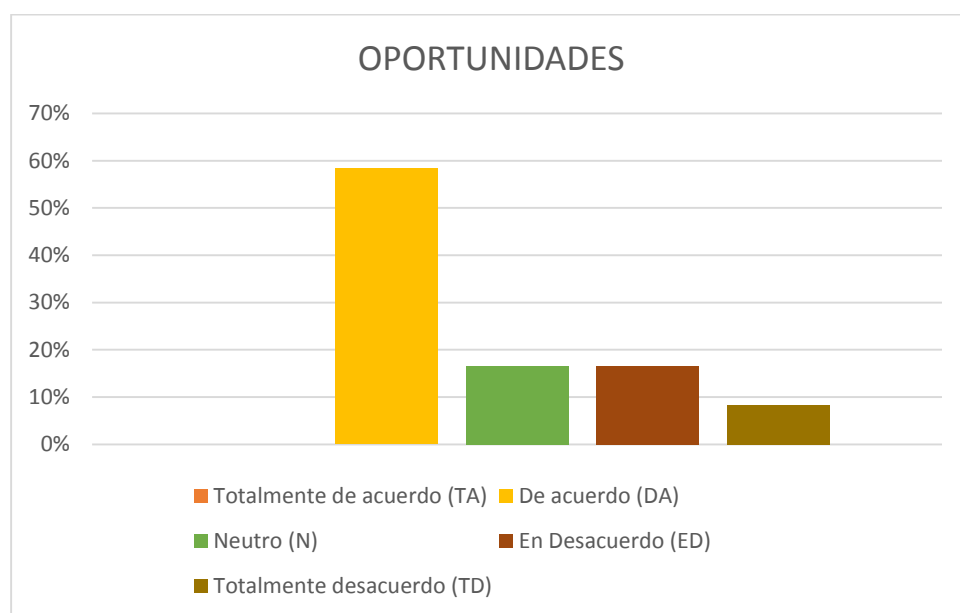
**Análisis:**

Un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados está en desacuerdo con el hecho de que en la empresa no se desarrollan programas motivacionales recreativos que ayuden a una mejor actividad laboral física; un cuarenta y dos por ciento (42%) está en total desacuerdo. Y un ocho por ciento (8%) ni de acuerdo y ni en desacuerdo. Lo que evidencia que en la empresa la única motivación que tienen los trabajadores es de tipo monetaria.

**13. Considera que la empresa ve como necesario dar oportunidades a sus trabajadores para capacitarse profesionalmente.**

**TABLA 16 - OPORTUNIDADES**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	42	58%
Neutro (N)	12	17%
En Desacuerdo (ED)	12	17%
Totalmente desacuerdo (TD)	6	8%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.13 Oportunidades**

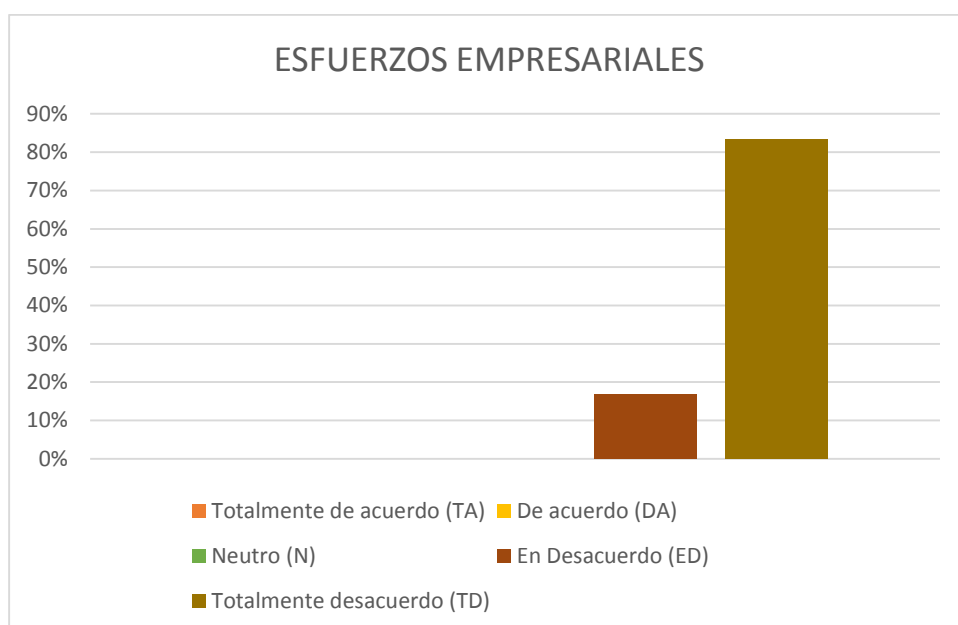
**Análisis:**

En el análisis de este gráfico, se observa que un cincuenta y ocho por ciento (58%) está de acuerdo; diecisiete por ciento (17%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; al igual que un diecisiete por ciento (17%) está en desacuerdo, y ocho por ciento (08%) está totalmente en desacuerdo. Esto con el propósito de dar a conocer, que la empresa no le brinda a los trabajadores oportunidades de capacitarse profesionalmente como ellos esperan.

**14. Cree usted que los esfuerzos que hace la empresa para mantener al personal motivado son suficientes.**

**TABLA 17 - ESFUERZOS EMPRESARIALES**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	0	0%
Neutro (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	12	17%
Totalmente desacuerdo (TD)	60	83%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

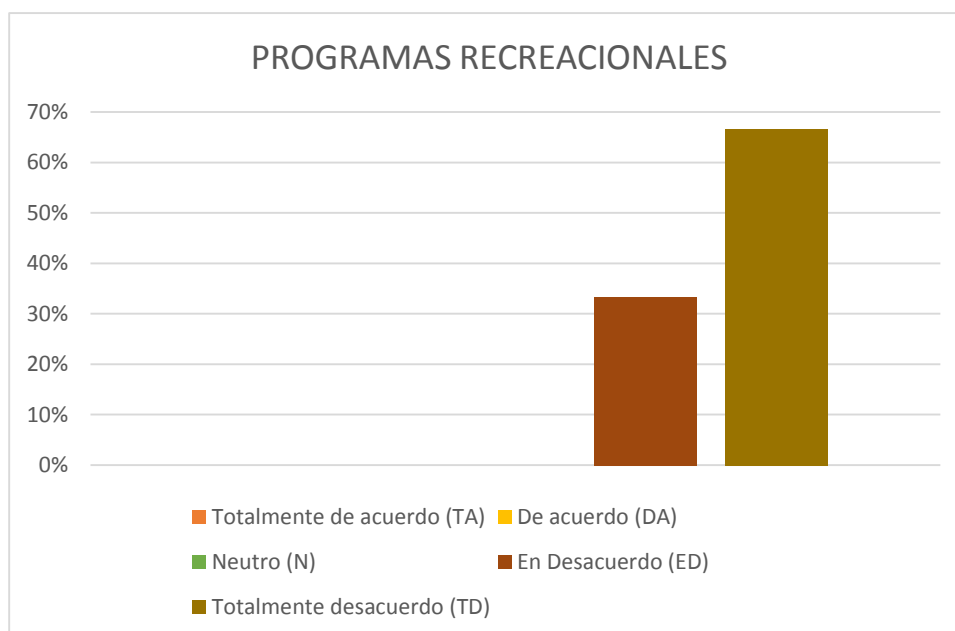
**FIGURA 3.14 Esfuerzos Empresariales****Análisis:**

Un ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados está en total desacuerdo con los esfuerzos de la empresa para mantener al personal motivado; diecisiete por ciento (17%) está en desacuerdo. Lo que evidencia, que la empresa debe mejorar los esfuerzos para mantener a los trabajadores motivados.

**15. Existen programas dentro de la empresa que ofrezcan servicios recreacionales para los trabajadores.**

**TABLA 18 - PROGRAMAS RECREACIONALES**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0%
De acuerdo (DA)	0	0%
Neutro (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	24	33%
Totalmente desacuerdo (TD)	48	67%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.15 Programas Recreacionales**

**Análisis:**

Un treinta y tres por ciento (33%) está en desacuerdo; mientras que un sesenta y siete por ciento (67%) está totalmente en desacuerdo con la empresa ya que la misma no cuenta con programas que ofrezcan servicios recreacionales para los trabajadores. Lo que demuestra que

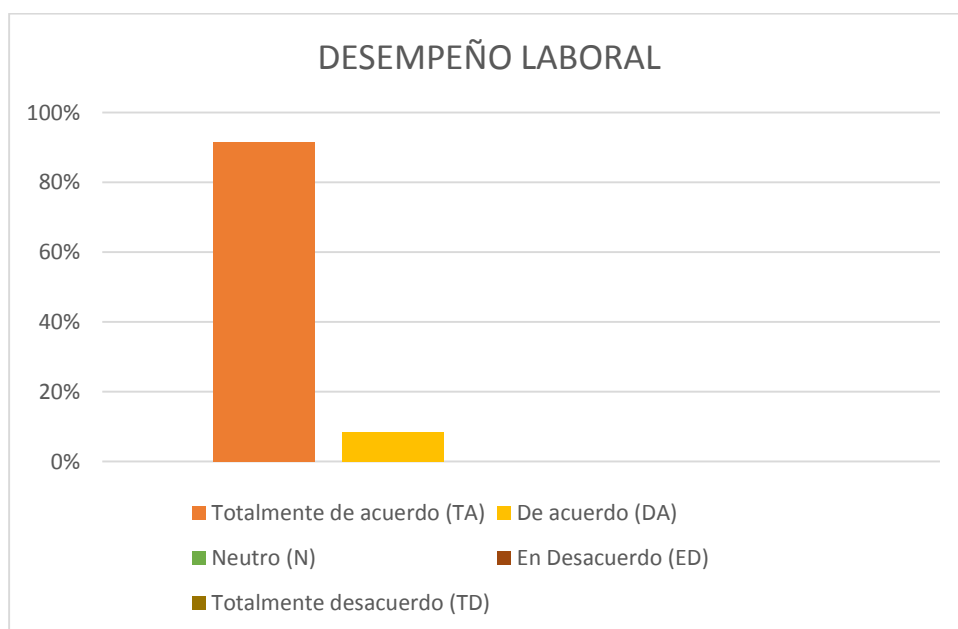


se deben poner en práctica actividades recreacionales que involucren a los empleados para lograr un mayor grado de interacción entre estos y mejorar las relaciones interpersonales.

**16. Cree usted que el desarrollo de estrategias motivacionales permita mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.**

**TABLA 19 - DESEMPEÑO LABORAL**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo (TA)	66	92%
De acuerdo (DA)	6	8%
Neutro (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.16 Desempeño Laboral**

**Análisis:**

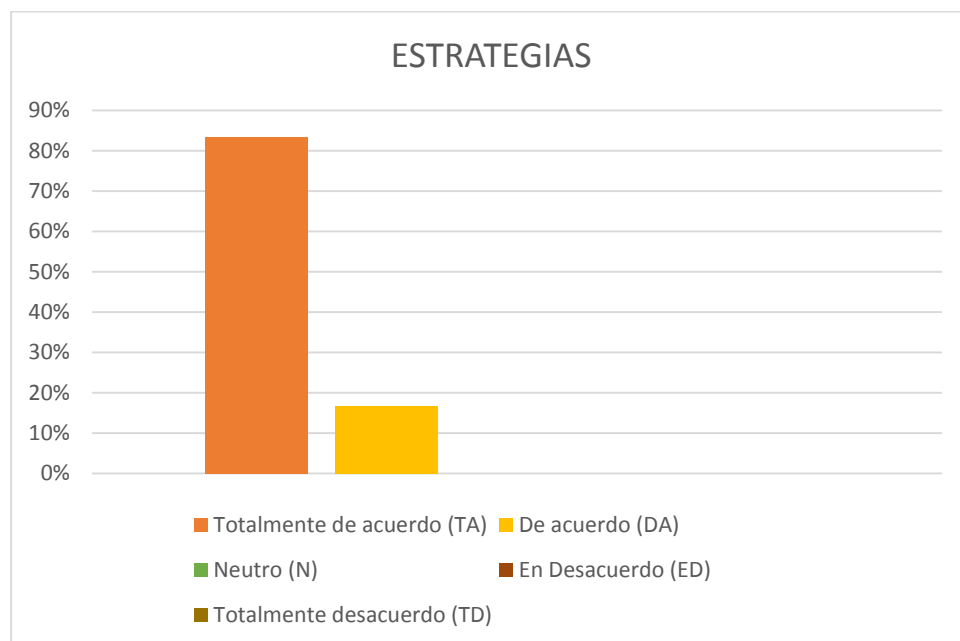
Un noventa y dos por ciento (92%) de los encuestados creen que el desarrollo de estrategias motivacionales permitirá mejorar el desempeño laboral; y un ocho por ciento (08%) está de acuerdo.

Lo que demuestra, que los trabajadores piensan que el hecho de estar más motivados contribuirá con un mejor desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

**17. Existe la necesidad de implementar estrategias que mejoren los elementos motivacionales en la empresa.**

**TABLA 20 - ESTRATEGIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo (TA)	60	83%
De acuerdo (DA)	12	17%
Neutro (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente desacuerdo (TD)	0	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>



**FIGURA 3.17 Estrategias**

**Análisis:**

Un ochenta y tres por ciento (83%) de los trabajadores encuestados están totalmente de acuerdo con la necesidad de implantar estrategias que mejoren los elementos motivacionales en la empresa; mientras que un diecisiete por ciento (17%) está de acuerdo. Lo que evidencia, que es necesario realizar un plan que ayude a implementar estrategias que motiven a los trabajadores para lograr un óptimo desempeño en sus funciones, para así contribuir con el logro de los objetivos y metas trazados por la empresa.

### **3.3. Análisis de Factores Influyentes**

Después de realizar la representación gráfica de los resultados obtenidos y al finalizar la aplicación de las técnicas de recolección de información se procedió al análisis de éstos, tomando como base los indicadores de las variables existentes en las preguntas antes señaladas.

**TABLA 21 - RESULTADOS DE ANÁLISIS DE ENCUESTA**

PREGUNTAS	INDICADOR	RESULTADOS
01-07	Pagos de incentivos Enriquecimiento del puesto de trabajo	Demuestran que las charlas de inducción y la capacitación constituyen un factor importante e influyente que deben tener los trabajadores para desempeñarse bien en su puesto de trabajo. Además que las relaciones dentro de la empresa deben mejorarse y para ello se deben tomar acciones al respecto de lo contrario existirá desmotivación en los trabajadores lo que afectará el cumplimiento de sus labores.
08-10	Sentido de pertenencia Comunicación Responsabilidad	Se evidencia que en la empresa no reconoce el trabajo bien hecho, lo que debe ser mejorado y dar a conocer la importancia de que la empresa brinde a los empleados la posibilidad de promoción, además conviene en lo posible mejorar la forma en que los gerentes imparten instrucciones, lo que ayudará a su vez a renovar las relaciones tanto laborales como interpersonales con los trabajadores que tengan a su cargo y en lo posible optimizar la comunicación existente entre los empleados y los jefes demostrando así la importancia que tiene la buena comunicación, ya que esta debe estar canalizada de la mejor forma para lograr un mejor ambiente de trabajo.
11-13	Remuneración Promoción Reconocimiento	Se pudo concluir que la empresa debe tomar medidas para poner a disposición de los trabajadores los recursos materiales necesarios para que estos puedan cumplir con su trabajo de forma eficiente manteniéndolos informados sobre los cambios que se realizan en la empresa. Además los jefes de cada departamento deben prestar atención a las sugerencias hechas por los empleados para que estos puedan sentir que sus ideas son tomadas en cuenta.
14-17	Planes de incentivo Beneficios socioeconómicos	Asimismo, los indicadores de planes de incentivo, y beneficios socioeconómicos presentes en las variables de los elementos estratégicos motivacionales demostraron que en la empresa la única motivación que tienen los trabajadores es de tipo monetaria y no le brinda oportunidades de capacitarse profesionalmente, por lo que debe mejorar los esfuerzos para mantenerlos motivados.

# CAPÍTULO 4

## 4. PROPUESTA Y ANÁLISIS DE MEJORAS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se demostró la necesidad de diseñar un plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores operativos del área logística, las cuales tendrán como finalidad mejorar el desempeño y la eficiencia laboral, y mantener los niveles de satisfacción correspondientes con la empresa.

### 4.1. Planes de Incentivo Laboral

#### 4.1.1 Plan de Capacitación y Adiestramiento para el personal operativo del área logística.

**Objetivo:**

Mejoramiento continuo en el desempeño y/o desarrollo laboral de los empleados, con el fin de obtener beneficio mutuo (trabajador – empresa).

**Talleres Operacionales**

- Manejo de Cargas.
- Conocimientos de Excel: Nivel Básico.
- Uso correcto de EPP`s
- Trabajo en alturas: Riesgos

**Calidad del servicio y atención al cliente.**

- Integración laboral.
- Calidad de vida laboral y productiva.

**Motivación y trabajo en equipo.**

- Motivación
- Importancia de la motivación laboral, Técnicas, estrategias motivacionales.
- Equipo de trabajo: La gerencia y el trabajo en equipo.

**Desarrollo:**

Semestralmente la empresa analizará los programas de capacitación y desarrollo que estén orientados a cubrir con las exigencias en contenido de los puntos anteriormente nombrados para cubrir las expectativas generadas por los trabajadores en dichos puntos; y poder así mantener información apropiada y concreta al momento de cualquier situación.

**TABLA 22 – INVERSIÓN CAPACITACIONES LOGÍSTICAS.**

TÉCNICA	DEPARTAMENTO	LUGAR	ENTIDAD DIDACTICA	MATERIAL	INVERSIÓN (\$)	TIEMPO (Hrs)
Operacionales	Logística	Auditorio Logístico	Montepiedra	Manuales y Guías	400	8
Calidad del Servicio					300	16
Trabajo en Equipo					300	6
<b>Total Inversión por Persona</b>					1000,00	30

#### 4.1.2 Actividades de recreación para el personal logístico.

##### Objetivo:

Incrementar la comunicación e interacción de los trabajadores del departamento de la empresa.

##### Técnica:

Planificar salidas extras no laborales, viajes un fin de semana etc.

##### Desarrollo:

Por lo menos 1 vez al año la empresa deberá coordinar esta actividad u programas recreacionales en lugares de esparcimiento donde sus trabajadores puedan conocerse mejor y establecer una comunicación amplia y directa, logrando que se establezcan así relaciones armónicas que servirán como base para el logro de la eficiencia en el desempeño laboral, al igual que le permitirá tener un buen clima laboral dentro de su área de trabajo.



#### **4.1.3 Realizar dinámicas de grupo motivacionales (Conociendo a mis compañeros).**

##### **Objetivo:**

Estimular la participación de los trabajadores incentivándolos a mostrar sus opiniones y a aportar ideas.

##### **Desarrollo:**

La actividad consiste en reunir a los trabajadores del departamento, involucrando tanto al gerente como a los trabajadores por igual, incentivándolos a dar opiniones acerca de sus compañeros y a aportar ideas acerca de la forma de llevar a cabo las actividades diarias.

La actividad consiste en escribir en una hoja lo siguiente:

- ¿Quién conoce a quién? Escriba sus rasgos.
- ¿Quién conoce al Líder? Escriba sus rasgos.
- Intercambia nombres y caracterizaciones de cada miembro.
- Lea las caracterizaciones y adivine de quien se trata.

Se estima un tiempo de 10 a 15 minutos para realizar la actividad.

#### **4.1.4 Estimulación de reconocimientos por méritos a través de un incentivo de características no monetarias.**

##### **Objetivo:**

Estimular a los trabajadores a llevar a cabo sus actividades de la mejor forma posible y con la menor incidencia negativa en sus labores diarias.

**Técnica:**

Imposición Semestral del botón. (Asistencia Perfecta, Buena labor como Tutor y Formador).

**Desarrollo:**

Semestralmente será analizada la ficha de cada trabajador por el jefe del departamento con la finalidad de verificar su asistencia, puntualidad y desarrollo de actividades dentro de la empresa.

La imposición del botón estará a cargo del jefe del departamento.

Es importante resaltar que tal incentivo no tendrá características salariales.

**4.1.5 Evaluar la calidad y efectividad de los procesos de trabajo para motivar al personal a través de un incentivo monetario.****Objetivo:**

Estimular a los trabajadores a realizar sus actividades con calidad, eficiencia, y efectividad.

**Técnica:**

Analizar si los procesos se están cumpliendo de manera eficiente y efectiva por cada operativo del área.

**Desarrollo:**

Este incentivo será medido a través de indicadores (logísticos) por el cumplimiento de metas estratégicas, que en el caso del departamento

son establecidos considerando la actividad y desempeño de las actividades.

- Acciones seguras, medido a través del número buenos de despachos, en el área logística.
- Alcance de presupuesto, medido a través del número de toneladas alcanzadas al mes por equipo de trabajo.
- Optimización de tiempos, medido a través de los datos históricos como referencia para bajar los tiempos de carga y descarga de los vehículos de clientes internos y externos.

El resultado de esta evaluación se ubicara en bandas cuyos niveles son: Estándar, Bueno y Óptimo, en los cuales a cada uno de estos niveles se le indicará un valor monetario.

Éste será depositado los quince días de cada mes, el cual se reflejará en su recibo de pago.

Las actividades se medirán y registraran a través de un formato (*Ver Anexo 4*), responsabilidad vinculada al Jefe del Departamento.

## **4.2. Resultados Obtenidos**

**TABLA 23 – RESULTADOS OBTENIDOS**

No.	PLAN DE INCENTIVOS	RESULTADOS	STATUS
1	Capacitación y Adiestramiento para el personal operativo del área logística.	Con la aplicación de esta estrategia se espera que el trabajador adquiera herramientas para manejarse exitosamente en sus actividades laborales.	IMPLEMENTADO
2	Actividades de recreación para el personal logístico	Con la estrategia anual se espera que los trabajadores inicien un proceso de cambio que generen actitudes positivas con sus compañeros y con ellos mismos, para así de esa manera aumentar la calidad y eficacia de los procesos y tareas realizadas en el departamento.	EN DESARROLLO
3	Realizar dinámicas de grupo motivacionales (Conociendo a mis compañeros).	Con la aplicación de esta estrategia se espera que los trabajadores no solamente del área de operativa sino gran parte de los colaboradores del complejo inicien un proceso de cambio que generen actitudes positivas con sus compañeros, clientes, procesos productivos, y con ellos mismos.	IMPLEMENTADO
4	Estimulación de reconocimientos por méritos a través de un incentivo de características no monetarias	Con la aplicación de esta estrategia se espera incrementar el compromiso, la responsabilidad, identificación e identidad de cada trabajador del departamento logístico.	IMPLEMENTADO
5	Evaluar la calidad y efectividad de los procesos de trabajo para motivar al personal a través de un incentivo monetario	Con la aplicación de esta estrategia se espera incrementar la productividad y calidad del área, por tanto del negocio, incentivando la competitividad entre los grupos del centro.	IMPLEMENTADO

# CAPÍTULO 5

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

1. Al diagnosticar la situación actual de las necesidades motivacionales que impiden desarrollar el desempeño eficiente los trabajadores del personal del área logística, se confirmó que la empresa carece de estrategias motivacionales lo cual se determinó a través de una observación directa con la cual se apreciaron los aspectos buenos, regulares y malos asociados con factores que pueden generar el desinterés del personal en el cumplimiento de sus labores.
2. Se evaluaron los factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos que afectan de una u otra forma el desempeño laboral y conllevan a la desmotivación de los trabajadores, mostrando así que el área, carece de estrategias para mantener motivado a su personal.

3. Las acciones propuestas en el plan de incentivos responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Tomar en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente, ya que es una de las pocas vías que ayudarán a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.
2. Establecer un ambiente de trabajo que propicie mayor participación y cooperación de todos los miembros de la empresa.
3. Reconocer en público a los trabajadores por su buen desempeño dentro de la empresa, y crear en ellos la motivación necesaria para que puedan realizar sus labores de la mejor forma y sientan que son tomados en cuenta por la organización.
4. Darle la oportunidad a los trabajadores de expresar su opinión en cuanto a la forma de realizar su trabajo, estimulando con esto la confianza y seguridad, a través de la puesta en práctica de acciones que impliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas.
5. Mantener un clima confortable mediante la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. VARIABLES DE LA OPERACIÓN

DIMENSIONES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES
Financieras	Conocer el sistema de remuneración del personal operativo que labora en la empresa.	Sistema de Remuneración	Sueldos Primas Horas extras
Afectivas	Identificar los incentivos que la empresa otorga al personal operativo.	Incentivos	Útiles Escolares Asignación por Nacimiento Asignación por Matrimonio Juguetes Prima por razón de servicio y antigüedad. Pensión por fallecimiento Créditos habitacionales Reconocimiento por obtención de títulos Guardería infantil
Evaluativa	Registrar el procedimiento utilizado en la empresa para la evaluación del desempeño laboral del personal operativo.	Procedimiento utilizado para la evaluación	Compromiso con valores institucionales Autodesarrollo Calidad de servicio Comunicación, relaciones interpersonales responsabilidad sobre los recursos Adecuación a las normas de la institución Precisión y rapidez Conocimiento del trabajo



## ANEXO 2. OBSERVACIÓN DIRECTA

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Comunicación entre jefe - empleado				
Interacción entre los trabajadores de la empresa				
Condiciones físicas de la empresa				
El ambiente de trabajo es adecuado				
La empresa toma en consideración las ideas de los trabajadores				
El buen desempeño laboral es reconocido				

### ANEXO 3. ENCUESTA DESARROLLADA

#### INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta. Según la siguiente

leyenda:

Totalmente de Acuerdo (TA)

De Acuerdo (DA)

Neutro (N)

En Desacuerdo (ED)

Totalmente en Desacuerdo (TD)

- No consulte a los demás.
- Conteste el cuestionario con la mayor sinceridad e imparcialidad posible.

No.	PREGUNTAS	TA	DA	N	ED	TD
1	Cree conveniente recibir charlas o inducción al momento de ser nombrado para el puesto que ocupa.					
2	Considera importante la relación armoniosa entre usted y sus compañeros.					
3	Se siente satisfecho en el ejercicio de sus funciones dentro de la empresa.					
4	Cree usted que la remuneración otorgada por la empresa está acorde con el trabajo que desempeña.					
5	Cuando se traza metas considera las habilidades, aptitudes y destrezas que posee para alcanzarlas.					
6	Considera importante para la productividad de la empresa la labor que usted realiza.					

No.	PREGUNTAS	TA	DA	N	ED	TD
7	Tiene usted libertad de elegir su propio método de trabajo.					
8	Existe algún reconocimiento por el trabajo bien hecho.					
9	Existe la posibilidad de promoción dentro de la empresa.					
10	Su coordinador o jefe de departamento se reúne periódicamente con usted para informarle sobre los nuevos cambios					
11	Ambiente físico donde realiza su trabajo es acorde					
12	En la empresa se desarrollan programas motivacionales no monetarios.					
13	Considera que la empresa ve como necesario dar oportunidades a sus trabajadores para capacitarse profesionalmente					
14	Cree usted que los esfuerzos que hace la empresa para mantener al personal motivado son suficientes					
15	Existen programas dentro de la empresa que ofrezcan servicios recreacionales para los trabajadores					
16	Cree usted que el desarrollo de estrategias motivacionales permita mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores					
17	Existe la necesidad de implementar estrategias que mejoren los elementos motivacionales en la empresa.					

**ANEXO 4. FORMATO DE EVALUACIÓN DE CALIDAD Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS DE TRABAJOS**

**INCENTIVOS DE PRODUCTIVIDAD**

Indicador	Mes	Nº despachos	Monto	Línea de Despacho:		
				Meta	Nº errores	\$
Acciones Seguras				Estándar	3 errores	50
				Bueno	1-2 errores	80
				Óptimo	0 errores	150
<b>Total</b>						
<b>Promedio Incentivo</b>						

Indicador	Mes	Ton despachadas	Monto	Línea de Despacho:		
				Meta	% eficiencia	\$
Alcance de Presupuesto				Estándar	95%	50
				Bueno	100%	80
				Óptimo	105%	150
<b>Total</b>						
<b>Promedio Incentivo</b>						

Indicador	Mes	Tiempo despacho	Monto	Línea de Despacho:		
				Meta	Nº horas	\$
Tiempo de Despacho				Estándar	3 horas	50
				Bueno	2,5 horas	80
				Óptimo	2 horas	150
<b>Total</b>						
<b>Promedio Incentivo</b>						

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bernal Cesar A. (2006). Metodología de la investigación. Segunda Edición. Editorial Pearson / Prentice Hall.
2. Olga Aguilar (2012). Comportamiento Organizacional. FIMCP, ESPO.
3. Chiavenato Idalberto (1998). Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill.
4. Chiavenato Idalberto (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. Editorial McGraw – Hill.
5. Chrudden Herbert J., Sherman Arthur W. Jr. (1996). Administración de Personal. Décima novena Edición. Compañía Editorial Continental.
6. Fonseca Juan Carlos (2000). Reconocer es incentivar: Gratifique a sus empleados. Octava Edición, Artículo No. 5. Revista Entrepreneur.
7. Garfield Charles (1992), Los empleados son Primero. Primera Edición. Editorial McGraw Hill.
8. Gómez M., D. Balkin, y R. L. Cardy (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición. Prentice Hall.
9. Bohlander, G., S. Snell, y A. Sherman. (2001). Administración de Recursos humanos. Décimo segunda edición. Thompson Editores.

10. Soto Raymundo (2000). Sistema vinculado a la Capacitación. Revista de manufactura, No. 118, año 6.
11. Stephen R. Michael, Fred Luthans, Odiorne George S. Warner Burke (1983). Técnicas para el Cambio Organizacional. Primera Edición. Editorial McGraw – Hill.
12. Rosenbaum B. (1992). Como motivar a los empleados de hoy. Editorial McGraw – Hill.
13. Alonso, M. (2004). Origen de los Sistemas de Incentivos. (Documento en línea) Disponible: <http://petra.euitio.uniovi.es> [Consulta:2015, Septiembre 15]
14. Rodríguez, J. (2003). El Factor Humano en la Empresa. Primera Edición. Editorial Deusto S.A.
15. Fred R. David (2006). Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición. Editorial Prentice Hall.
16. Solana R. (2004). Administración de Organizaciones. Primera Edición. Editorial Interoceánicas S.A.