

# **“Plan de incentivos no financieros como herramienta para el mejoramiento de la productividad”.**

**“Non-financial incentive plan as a tool for productivity improvement”**

**Autora: Uruchima Rivera Yolanda Beatriz**

## **RESUMEN**

En la presente investigación se hace referencia al análisis del plan de incentivos no financieros los cuales constituyen las herramientas que permiten el mejoramiento de la productividad los cuales son clave para lograr los objetivos en la organización. Los planes de incentivos grupales pueden cubrir al conjunto de empleados tan grandes como una agencia completa o tan pequeños como una unidad de trabajo o equipo. La alta participación de los empleados y sus representantes en todas las etapas del diseño e implementación del programa aumenta la probabilidad de que comprendan y acepten el programa. Involucrar a los empleados tiene la ventaja única de permitirles comprender los objetivos generales de la organización, así como su función específica en el cumplimiento de esos objetivos. Para el análisis de este tipo de variables como es el incentivo laboral y la productividad, la investigación será de tipo propositiva y cuantitativa, de diseño no experimental seccional descriptivo y mediante el instrumento metodológico como es la encuesta, se llegó a obtener los resultados, que al ser tabulados y analizados con el programa estadístico SPSS dan como resultado que los factores como la afiliación, estima, autorrealización son los que más interesan a los empleados, y el desempeño laboral y la satisfacción laboral en menor grado. Es por ello que el proceso de premiación a los empleados por el cumplimiento de objetivos o metas elevará el desempeño al ser aprovechado el talento humano, mediante un plan de incentivos como conclusión final.

**Palabras clave:** Incentivo laboral, Productividad, Mejoramiento, Plan de incentivos

## **ABSTRACT**

In this research, reference is made to the analysis of the non-financial incentive plan which constitutes the tools that allow productivity improvement which are key to achieving the objectives in the organization. Group incentive plans can cover all employees as large as a

full agency or as small as a work unit or team. The high participation of employees and their representatives in all stages of program design and implementation increases the likelihood of their understanding and acceptance of the program. Involving employees has the unique advantage of allowing them to understand the general objectives of the organization, as well as their specific role in meeting those objectives. For the analysis of this type of variables, such as the work incentive and productivity, the research will be of a propositive and quantitative type, of descriptive non-experimental sectional design and through the methodological instrument such as the survey, the results were obtained, which When tabulated and analyzed with the SPSS statistical program, it results in factors such as affiliation, esteem, self-actualization that are most interesting to employees, and job performance and job satisfaction to a lesser extent. That is why the process of rewarding employees for the fulfillment of objectives or goals will increase performance by taking advantage of human talent, through an incentive plan as a final conclusion

**Keywords:** Work incentive, Productivity, Improvement, Incentive plan

## **INTRODUCCIÓN**

Los incentivos son mecanismos adecuados para lograr objetivos propuestos entre directivos y empleados, Clark y Wilson, (1961 citado por Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde, 2016: 230), afirmaron que “una comprensión de la dependencia de la organización en los sistemas de incentivos particulares conduciría a la predicción del comportamiento organizacional, especialmente en el área de la flexibilidad de la organización”.

A pesar que en las Instituciones Públicas, los recursos económicos son limitados, es necesario seleccionar un tipo de incentivo adecuado para su aplicación, considerando que no existe presupuesto asignado para este beneficio, el objetivo del presente estudio es proponer un incentivo no financiero, aunque requiere un presupuesto para otorgarlo, no implica mayor inversión que los incentivos financieros y esto permitirá mejorar el desempeño laboral y obtener productividad.

En el tutorial del Instituto Tecnológico de la Paz (1999), se expone que la productividad posee una serie de factores que favorecen su desarrollo en las organizaciones, entre los

que destaca la fuerza de trabajo considerado tal vez el más importante de todos; está asociado a un gran número de subfactores como capacitación, diseño del trabajo, supervisión, remuneraciones, incentivos y sindicatos.

Los incentivos laborales son herramientas gerenciales que han logrado generar gran impacto en el desempeño laboral, productividad y mejoramiento del servicio de los empleados, esto lo afirma diversos expertos en el tema. La relación entre los incentivos laborales y la productividad siempre ha sido causa de discusión mundial en las diferentes organizaciones. Para Sornoza y Páez (2004), "los incentivos se han convertido en un factor determinístico e ineludible para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación" (p.1). Por lo tanto, este mecanismo se constituye en una herramienta para la gerencia de las organizaciones que reconocen el desempeño del talento humano, combinando los esfuerzos para la reducción de costos, la reestructuración de métodos de trabajo y el logro de calidad.

#### **Objetivos:**

- Realizar un análisis de los planes de incentivos no financieros que permiten el mejoramiento de la productividad.
- Analizar la alta participación de los empleados y sus representantes en todas las etapas del diseño e implementación de estos planes.
- Evaluar el mejoramiento en la productividad al aplicar los incentivos laborales en la empresa.

#### **MARCO TEORICO**

Para el desarrollo de la presente investigación: Propuesta de un plan de incentivos no financieros como herramienta para el mejoramiento de la productividad, se ha tomado en consideración los siguientes enfoques teóricos: recursos humanos, calidad del servicio, y psicología organizacional de los siguientes autores: Idalberto Chiavenato, Armando Cuesta Santos, Michael G. Aamodt, Alfredo Barquero Corrales, Martha Alles, Gary Dessler, Morillo, A., María Teresa Palomo Vadillo, Sherman, Werther, Gómez, William, Chruden y Davis.

La condensación de los criterios de los autores señalados, permitió establecer las líneas gruesas a ser desarrolladas en la presente investigación.

### **Incentivos**

“El origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada” (Sherman Jr. & Chruden, 1999). Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos pueden ser concedidos tanto en forma grupal como individual, permitiendo que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

Los incentivos se clasifican según autores como: Sherman (1999), Werther (1995), Gómez (2001), William (1988), Chruden (1999), Davis (1995), entre otros como: incentivos financieros y no financieros.

### **Incentivos No Financieros.**

“Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza 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” (Werther Jr. et al., 1995).

Werther Jr et al., (1995) señalan que “entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado” (p.323). Estos programas son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Sherman Jr. & Chruden mencionan como incentivos no económicos a la seguridad, afiliación, estima y autorrealización, las cuales se definen a continuación:

- Seguridad.- Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.
- Afiliación.- La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.
- Estima.- La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.
- Autorrealización.- Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro (1999).

### **Satisfacción laboral frente las necesidades humanas**

Las necesidades humanas influyen en la satisfacción laboral. De acuerdo con esto el hecho de satisfacción a una necesidad de orden humano, hace que el individuo alcance lo deseado según sus demandas tanto internas como externas, sin embargo, mantener un equilibrio entre estos dos estados implica un análisis profundo y más si se piensa en crear un programa de incentivos para los empleados; al vincular a lo mencionado.

Palomo (2013) establece que:

*“El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo” (p.91).*

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la satisfacción laboral tiene como objetivo conservar una armonía de las personas en cuanto las influencias internas y externas que

experimenta frente a su motivación que puede variar según las experiencias vividas y los distintos tipos de incentivos a recibir.

### **¿Qué es la productividad?**

Aranda (s.f.) la define como “el incremento que el empleado tiene en la planificación y en la realización del trabajo realizado dentro de la empresa, lo cual forma parte de la motivación ya que la importancia de ésta radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona” (párr. 7).

La motivación es parte esencial para lograr un alto nivel de productividad en el trabajador:

Productividad/ Rendimiento = Habilidad x Motivación

La fórmula muestra que un alto nivel de habilidad puede redundar en un mal rendimiento si se combina con una baja motivación, de la misma manera, un alto nivel de motivación no puede compensar la falta de habilidad (Gómez et al., 2001, p. 179). La productividad es una combinación de la efectividad (es el grado en el que se logra los objetivos) y la eficiencia (es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos (“Productividad,” s.f.)

### **Incentivos frente a la productividad**

En el sector público se desatiende la entrega de incentivos económicos a los empleados, se podría objetar al respecto de una institución pública, el riesgo disminuir la productividad de los individuos que afecta en cumplimiento de planificaciones establecidas y no se desarrolle avances en el talento de las personas; en consecuencia se podría decir que” se refieren aquellas recompensas que no se relacionan con los salarios, y que ayudan a motivar al trabajador haciéndose evidente su aumento de esfuerzo” (Morillo, 2011, p.43).

En definitiva, el proceso de premiación para los trabajadores, por el cumplimiento óptimo de actividades, efectivamente elevará su desempeño al aprovechar el talento humano, pues el talento que poseen será aprovechado al máximo, es cuando se ve la necesidad de generar

un plan de incentivos y crear un ambiente laboral positivo que sea dinámico, estructurado y satisfactorio mediante un plan de incentivos.

### **Implementación de planes de incentivos**

En la Dirección Distrital de Educación 03D03 al desestimar la creación de planes de incentivos para los empleados; sin tomar en cuenta que logros conseguidos por los colaboradores, opaca e inhibe la mejora del desempeño así como los objetivos planteados de acuerdo a su puesto de trabajo y principalmente para la organización. De igual modo, Dessler (2009) establece que:

*“El reconocimiento es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. El término programa de reconocimiento se refiere a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de reconocimiento social influye intercambios más formales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. El reconocimiento (que va de frases como “buen trabajo” hasta recompensas de tipo material) produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas” (p.478).*

Sobre la base de las consideraciones anteriores expresada por Dessler se recalca que la importancia de incentivar a los trabajadores y entregar un reconocimiento por los logros conseguidos ayudará a fortalecer el desempeño sin degradar la calidad de los resultados conseguidos a base de sus responsabilidades, mediante la entrega premios espontáneos por la directiva de una institución mediante la ejecución de estrategias.

Cuadro 1. Definición de variables

<b>Definición de variables:</b>		
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Incentivo Laboral</b> Permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor	Afiliación	Necesidades de relación Compañeros de trabajo
	Estima	Reconocimientos Prestigio Competencia Logro
<b>Productividad</b> Permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos de la Institución.	Autorrealización	Reducción de tiempo y costes Calidad del trabajo Motivación Actitud ante las decisiones
	Desempeño Laboral	
	Satisfacción Laboral	

Elaborado por: Yolanda Uruchima

### **Contexto de la investigación**

La investigación se desarrolló en la Dirección Distrital de Educación 03D03 ubicada en el cantón la Troncal, perteneciente a la Coordinación zona 6, esta institución se caracteriza por ser pública, misma que presta servicios a miembros de la comunidad educativa (Directivos, Docentes, Estudiantes, representantes legales) y ciudadanía en general. El elemento más significativo de este entorno es que permite a los ciudadanos en general realizar y agilizar trámites a cualquier lugar del País.

### **Unidades de análisis y/o sujetos de la investigación**

La unidad de análisis en esta investigación está conformada por los empleados de la Dirección Distrital de Educación 03D03 La Troncal, los cuales definimos como personas que desempeñan un cargo y realizan actividades o tareas con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista “El enfoque cuantitativo (es secuencial y probatorio), cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. De acuerdo a lo que indica León y Montero (2003) las relaciones se reconstruyen a partir de las variables independientes ya que la muestra será tomada en el futuro. Siendo la premisa del enfoque presente en la investigación la cual presenta un enfoque cuantitativo, de investigación aplicada, y también de diseño no experimental y nivel correlacional, con lo que se pudo identificar la relación existente entre el plan de incentivos y la mejora o rendimiento del personal administrativo.

### **Diseño de la investigación**

Las unidades de análisis se abordaron siguiendo un diseño no experimental seccional descriptivo porque de acuerdo a (Fontaine, 2012) este diseño no requiere de grandes grupos y no hay alteración del contexto. Considera que se debe partir de las premisas de que las variables pueden ser observadas en su entorno natural, quedando el investigador libre para realizar observaciones de la investigación, pretende describir el contexto de tipo seccional no experimental descriptivo.

### **Descripción de las técnicas e instrumentos de investigación**

Considerando la naturaleza del objeto de estudio, se empleó el cuestionario debido a que según (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez, 2013) “El cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas...Su finalidad es recopilar información para verificar la hipótesis de trabajo”.

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos y procesos de investigación.**

Tabla 1 Tipo de análisis de datos

<b>Afiliación</b>	Actividades recreativas
	Integración navideña
	Integración Aniversario Compañía
	Concientización para el medio ambiente
<b>Estima</b>	
<b>Estima</b>	Periodo de descanso sala relax
	Flexibilidad en el horario
<b>Autorrealización</b>	
<b>Autorrealización</b>	Mailing de Bienvenida
	Elección del empleado del mes
<b>Desempeño laboral</b>	
<b>Desempeño laboral</b>	Oportunidad de crecimiento organizacional
	Programas de formación y capacitación
<b>Satisfacción Laboral</b>	
<b>Satisfacción Laboral</b>	Por el trabajo que Ud. Realiza
	Socialización empleado - jefe

Elaborado por: Autor

### Procedimiento de la investigación

La investigación se llevó a cabo mediante las siguientes etapas:

Etapa 1. Contacto: durante este tiempo se solicitó permiso a la Directora Distrital y Jefe de Talento Humano para aplicar la encuesta a los servidores públicos.

Etapa 2. Recolección de datos y sistematización: mediante el cuestionario

Etapa 3. Análisis y sistematización de la información

## RESULTADOS

Tabla 2. Comparaciones múltiples

**Comparaciones múltiples**

HSD Tukey

Variable dependiente	(I) CARGO QUE DESEMPEÑA	(J) CARGO QUE DESEMPEÑA	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
factor1	Jefatura	Coordinador	-.133333	2,10391	,920	-7,1976	4,5310
		Analista	,26667	1,24469	,996	-3,2027	3,7360
		Técnica	,16667	2,10391	1,000	-5,6976	6,0310
	Coordinador	Jefatura	1,33333	2,10391	,920	-4,5310	7,1976
		Analista	1,60000	1,93971	,842	-3,8066	7,0066
		Técnica	1,50000	2,57676	,936	-5,6823	8,6823
	Analista	Jefatura	-.26667	1,24469	,996	-3,7360	3,2027
		Coordinador	-1,60000	1,93971	,842	-7,0066	3,8066
		Técnica	-.10000	1,93971	1,000	-5,5066	5,3066
	Técnica	Jefatura	-.16667	2,10391	1,000	-6,0310	5,6976
		Coordinador	-1,50000	2,57676	,936	-8,6823	5,6823
		Analista	,10000	1,93971	1,000	-5,3066	5,5066
factor2	Jefatura	Coordinador	-.33333	1,41496	,995	-4,2773	3,6106
		Analista	,80000	,83710	,775	-1,5333	3,1333
		Técnica	,66667	1,41496	,965	-3,2773	4,6106
	Coordinador	Jefatura	,33333	1,41496	,995	-3,6106	4,2773
		Analista	1,13333	1,30453	,821	-2,5028	4,7695
		Técnica	1,00000	1,73297	,938	-3,8303	5,8303
	Analista	Jefatura	-.80000	,83710	,775	-3,1333	1,5333
		Coordinador	-1,13333	1,30453	,821	-4,7695	2,5028
		Técnica	-.13333	1,30453	1,000	-3,7695	3,5028
	Técnica	Jefatura	-.66667	1,41496	,965	-4,6106	3,2773
		Coordinador	-1,00000	1,73297	,938	-5,8303	3,8303
		Analista	,13333	1,30453	1,000	-3,5028	3,7695
factor3	Jefatura	Coordinador	-3,33333	1,27781	,072	-6,8950	,2283
		Analista	-1,73333	,75596	,132	-3,8405	,3738
		Técnica	,16667	1,27781	,999	-3,3950	3,7283
	Coordinador	Jefatura	3,33333	1,27781	,072	-.2283	6,8950
		Analista	1,60000	1,17808	,538	-1,6837	4,8837
		Técnica	3,50000	1,56499	,146	-.8622	7,8622
	Analista	Jefatura	1,73333	,75596	,132	-.3738	3,8405
		Coordinador	-1,60000	1,17808	,538	-4,8837	1,6837
		Técnica	1,90000	1,17808	,393	-1,3837	5,1837
	Técnica	Jefatura	-.16667	1,27781	,999	-3,7283	3,3950
		Coordinador	-3,50000	1,56499	,146	-7,8622	,8622
		Analista	-1,90000	1,17808	,393	-5,1837	1,3837
factor4	Jefatura	Coordinador	,83333	1,08477	,868	-2,1903	3,8569
		Analista	1,36667	,64176	,176	-.4221	3,1555
		Técnica	3,33333*	1,08477	,027	-.3097	6,3569
	Coordinador	Jefatura	-.83333	1,08477	,868	-3,8569	2,1903
		Analista	,53333	1,00011	,950	-2,2543	3,3210
		Técnica	2,50000	1,32856	,266	-1,2031	6,2031
	Analista	Jefatura	-1,36667	,64176	,176	-3,1555	,4221
		Coordinador	-.53333	1,00011	,950	-3,3210	2,2543
		Técnica	1,96667	1,00011	,232	-.8210	4,7543
	Técnica	Jefatura	-3,33333*	1,08477	,027	-6,3569	-.3097
		Coordinador	-2,50000	1,32856	,266	-6,2031	1,2031
		Analista	-1,96667	1,00011	,232	-4,7543	,8210
factor5	Jefatura	Coordinador	-.16667	1,02250	,998	-3,0167	2,6834
		Analista	,23333	,60492	,980	-1,4528	1,9194
		Técnica	,33333	1,02250	,988	-2,5167	3,1834
	Coordinador	Jefatura	,16667	1,02250	,998	-2,6834	3,0167
		Analista	,40000	,94270	,974	-2,2276	3,0276
		Técnica	,50000	1,25230	,978	-2,9906	3,9906
	Analista	Jefatura	-.23333	,60492	,980	-1,9194	1,4528
		Coordinador	-.40000	,94270	,974	-3,0276	2,2276
		Técnica	-.10000	,94270	1,000	-2,5276	2,7276
	Técnica	Jefatura	-.33333	1,02250	,988	-3,1834	2,5167
		Coordinador	-.50000	1,25230	,978	-3,9906	2,9906
		Analista	-.10000	,94270	1,000	-2,7276	2,5276

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

Tabla 3 Análisis Anova

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
factor1	Entre grupos	4,567	3	1,522	,229	,875
	Dentro de grupos	139,433	21	6,640		
	Total	144,000	24			
factor2	Entre grupos	4,293	3	1,431	,477	,702
	Dentro de grupos	63,067	21	3,003		
	Total	67,360	24			
factor3	Entre grupos	25,527	3	8,509	3,474	,034
	Dentro de grupos	51,433	21	2,449		
	Total	76,960	24			
factor4	Entre grupos	18,373	3	6,124	3,470	,034
	Dentro de grupos	37,067	21	1,765		
	Total	55,440	24			
factor5	Entre grupos	,507	3	,169	,108	,955
	Dentro de grupos	32,933	21	1,568		
	Total	33,440	24			

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

El presente cuadro representa los factores más predominantes los cuales al pertenecer a una u otra categoría de la variable 1 no tiene repercusión estadísticamente significativa en la valoración de la variable 2.

Tabla 4 Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,704	30,868	30,868	3,089	25,739	25,739
2	2,476	20,632	51,499	2,034	16,948	42,687
3	1,704	14,200	65,699	1,901	15,838	58,525
4	1,241	10,341	76,040	1,821	15,175	73,700
5	1,141	9,506	85,546	1,422	11,846	85,546
6	,686	5,715	91,261			
7	,391	3,261	94,522			
8	,286	2,382	96,904			
9	,158	1,313	98,216			
10	,106	,887	99,103			
11	,080	,668	99,771			
12	,027	,229	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

Tabla 5 Matriz de componente rotado

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente				
	1	2	3	4	5
P14	,914		,201		
P15	,898				-,208
P21	,863	,210		,230	
P13	,781	-,333	,386	,156	,110
P18		,948			
P19		,920		,173	
P9	,109		,918	,104	
P1	,190		,898		
P5			,135	,922	,190
P8	,171	,315		,891	
P4					,894
P11		,147	,184	,187	,709

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

### Análisis:

Al analizar la información se puede determinar que cada componente rotado presente correlaciones sólo con unas cuantas variables.

Tabla 6 Factor 1: Afiliación

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Me gusta	11	44,0	44,0	44,0
Me gusta mucho	12	48,0	48,0	92,0
No me gusta nada	1	4,0	4,0	96,0
No me gusta	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

### Análisis:

Por los datos expuestos se evidencia que al ser analizado el grado o nivel de afiliación en referencia a la escala los porcentajes más altos se obtienen en un 44% me gusta y en un 48% me gusta mucho, siendo los porcentajes más representativos.

Tabla 7 Factor 2: Estima

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No me gusta nada	2	8,0	8,0	8,0
No me gusta	3	12,0	12,0	20,0
Me gusta	15	60,0	60,0	80,0
Me gusta mucho	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

**Análisis:**

Por los datos expuestos se evidencia que al ser analizado el grado o nivel de estima en referencia a la escala los porcentajes más altos se obtienen en un 60% me gusta y en un 20% me gusta mucho, siendo los porcentajes más representativos.

Tabla 8 Factor 3: Autorrealización

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No me gusta nada	3	12,0	12,0	12,0
No me gusta	5	20,0	20,0	32,0
Me gusta	11	44,0	44,0	76,0
Me gusta mucho	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

**Análisis:**

De acuerdo a los datos expuestos se evidencia que al ser analizado el grado o nivel de autorrealización en referencia a la escala los porcentajes más altos se obtienen en un 44% me gusta y en un 24% me gusta mucho, siendo los porcentajes más representativos.

Tabla 9 Factor 4: Desempeño Laboral

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No me gusta nada	1	4,0	4,0	4,0
No me gusta	5	20,0	20,0	24,0
Me gusta	9	36,0	36,0	60,0
Me gusta mucho	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

#### **Análisis:**

Por los datos expuestos se evidencia que al ser analizado el grado o nivel de desempeño laboral en referencia a la escala los porcentajes más altos se obtienen en un 36% me gusta y en un 40% me gusta mucho, siendo los porcentajes más representativos.

Tabla 10 Factor 5: Satisfacción Laboral

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No me gusta nada	3	12,0	12,0	12,0
No me gusta	17	68,0	68,0	80,0
Me gusta	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Autor (Programa SPSS).

#### **Análisis:**

Por los datos expuestos se evidencia que al ser analizado el grado o nivel de satisfacción laboral en referencia a la escala los porcentajes más altos se obtienen en un 68% no me gusta y en un 20% me gusta, siendo los porcentajes más representativos.

## **CONCLUSIONES**

Se puede indicar en referencia al estudio realizado de las cinco variables analizadas a la muestra de encuestados, el factor afiliación representa un amplio porcentaje de me gusta, así como también la estima y autorrealización, siendo el desempeño laboral y la satisfacción laboral en menor porcentaje de me gusta, con ello se puede evidenciar que los incentivos no financieros como herramienta para el mejoramiento de la productividad permiten el mejoramiento y desarrollo de los empleados en el entorno empresarial.

Además es necesario concluir indicando que los resultados del diagnóstico de la investigación revelaron la viabilidad y posibilidad para implementar los incentivos laborales no económicos en los empleados lo que permite que se aporte significativamente a la productividad y calidad en el servicio público, a fin de generar ventajas competitivas en este rubro de la gestión empresarial.

En lo referente a la posibilidad se determinó la relación intrínseca existente entre el desempeño del empleado y de las variables clave de productividad de esta empresa y también se demostró la importancia que dan los clientes al trabajo de los empleados como un tributo al servicio, por otra parte la viabilidad fue demostrada por el apoyo que existe tanto de los directivos y empleados y de la importancia que se da a los incentivos laborales siendo estos los verdaderos mecanismos generadores de productividad y calidad.

## **REFERENCIAS**

- Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial y Organizacional: un enfoque Aplicado. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Alles, M. (2011). Dirección estratégica de los recursos humanos. España: Ediciones Granica S.A.
- Aliya, P. (2016). Examining the practices of organizational management and expectations of employees from human resources departments. African Journal of Business Management, 499 - 510.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2007). Administración de recursos humanos. México:

CengageLearning Editores, S.A.

-Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

-Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México, D.F., México: Mc Graw Hill.

-Chrisman, J. J., Srikant, D., & Pate, P. C. (2017). The Impact of Incentive Compensation on Labor Productivity in Family and Nonfamily Firms. Family Business Review.

-Da Silva, R. (2002). Integración de las teorías de la motivación. México: CengageLearning Editores, S.A.

-Dessler, G. (2009). Admiración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

-Driver, M. (2017). Motivation and identity: A psychoanalytic perspective on the turn to identity in motivation research. Human Relations, 617 - 637.

-Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar (2015).  
-Ley orgánica de servicio público. Ecuador.

-Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: ESIC EDITORIAL.

-Werther, W. & Keith, D. (2008). Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

-Uzun, T. (2017). Development of the nonverbal communication skills of school administrators scale ( NCSSAS ): Validity , reliability and implementation study. Educational Research and Reviews, 442 - 455.