

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
DISEÑO DE UN MODELO DE INCENTIVOS  
NO MONETARIOS PARA LA EMPRESA FLEXIPLAST  
EN EL PERIODO NOVIEMBRE 2014 – MAYO 2015**

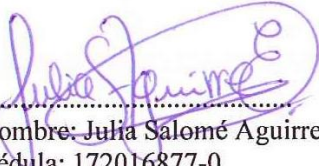
**AUTORA:  
JULIA SALOMÉ AGUIRRE ESTRELLA**

**TUTORA  
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

**Quito, marzo de 2017**

### Cesión de derechos de autor

Yo, Julia Salomé Aguirre Estrella, con documento de identificación N° 172016877-0, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: "Diseño de un modelo de incentivos no monetarios para la empresa Flexiplast en el periodo Noviembre 2014-Mayo 2015", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

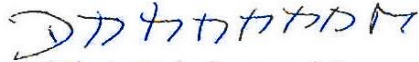


Nombre: Julia Salomé Aguirre Estrella  
Cédula: 172016877-0  
Fecha: Febrero 2017.

**Declaratoria de coautoría del docente tutor/a**

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación “Diseño de un modelo de incentivos no monetarios de Talento Humano de la empresa Flexiplast en el periodo Noviembre 2014-Mayo 2015” realizado por Julia Salomé Aguirre Estrella, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, marzo 2017



María Augusta Santillán Mora.

CI: 172016877-0

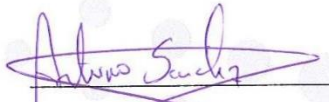
Quito, 29 de Febrero del 2016.

Pscl. María José Boada Suraty  
Directora de Carrera de Psicología  
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

De mi consideración:

Yo, Ing. Arturo Iván Sánchez Cedillo, con cédula de identidad No. 0102417441, en mi calidad de representante legal de la compañía FLEXIPLAST S.A., autorizo a la Sra. Julia Salome Aguirre Estrella, con cedula de identidad No. 1720168770, estudiante de la carrera de Psicología, mención Laboral y Organizacional, de la Universidad Politécnica Salesiana, a utilizar información de la empresa para el proyecto de defensa de tesis denominada "DISEÑO DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS NO MONETARIOS PARA LA EMPRESA FLEXIPLAST".

Atentamente,

  
Ing. Arturo Iván Sánchez Cedillo  
Vicepresidente General  
C.I 0102417441

Autorizada  
María Paz Guzmán  
13/04/2016



## **Dedicatoria**

A Roberto, Benjamín y Joaquín por ser la fuente de inspiración para continuar con mis metas.

## Índice

Primera parte .....	1
1. Datos informativos del proyecto.....	2
2. Objetivo de la sistematización .....	3
3. Eje de la sistematización.....	4
4. Objeto de la sistematización .....	7
5. Metodología de la sistematización.....	8
6. Organización y procesamiento de la información .....	14
7. Análisis de la información .....	14
Segunda parte .....	16
1. Justificación .....	16
2. Caracterización de los beneficiarios .....	17
3. Interpretación .....	19
4. Principales logros del aprendizaje .....	21
Conclusiones .....	23
Recomendaciones.....	25
Referencias.....	26

## Índice de tablas

Tabla 1. Fases y herramientas .....	10
Tabla 2. Análisis de la información .....	15

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación.....	3
--------------------------	---



## **Índice de anexos**

Anexo 1. Portafolios de incentivos no monetarios: .....	27
Anexo 2. Matriz de involucrados .....	29
Anexo 3. Cronograma de actividades .....	31

## **Resumen**

En la compañía FLEXIPLAST S.A., ubicada en el sector de Calderón, se ha visto la necesidad de implementar un modelo de incentivos no monetarios, donde el colaborador debe ser más importante que el capital económico; este modelo debe ser bajo en costos económicos y de alta rentabilidad. A través de una encuesta de clima laboral se nos permitió obtener un análisis del entorno de la empresa y a partir de esto y debido al constante cambio del entorno y del mercado, si se tiene un portafolio dinámico, es mucho más efectiva la adaptación de las personas a las nuevas condiciones organizacionales.

Será la responsabilidad de la jefatura de Talento Humano que contará con una herramientas de reconocimiento y premiación al talento, afianzando la lealtad de los colaboradores mediante incentivos no monetarios de la compañía y manteniendo un continuo soporte y apoyo al plan.

Contar con un equipo incentivado y motivado, es clave para el cumplimiento de objetivos organizacionales mediante el compromiso individual y en equipo, logrando un mayor compromiso con la empresa al lograr que el colaborador se sienta importante dentro de su ámbito personal y profesional.

El reto radica en explotar a largo plazo todo el potencial del talento humano dentro de la organización, a través del portafolio creado para la compañía donde su eje principal es, el reconocimiento del desempeño, la fidelidad del colaborador y el desarrollo del mismo dentro de la empresa.

## **Abstract**

At FLEXIPLAST S.A., a company located in the Calderón area, the need for non monetary incentives has risen as a place where a co-worker should be more valuable than any monetary gain; this model should be highly cost efficient. Via survey, it was possible to attain an analysis of the work environment which, in turn, pointed at the need for a dynamic portfolio due to the constant change in the workplace and market, allowing for a more efficient adaptation of people to new organizational conditions.

This responsibility falls upon the head of human resources whom will have the tools to recognize and reward abilities, promoting the worker's loyalty through non-monetary incentives and keeping a permanent support to this plan.

Counting on an encouraged and motivated team is key to accomplishing the organizational objectives from committed individuals and teams, achieving a greater commitment to the company since it manages to make the collaborator feel valued as a professional and in the workplace.

The challenge is to exploit the long term potential of human resources within the organization by means of a portfolio created for the company where its main axis is the acknowledgment of performance, fealty of the collaborator and his growth within the company.

## **Introducción**

La sistematización del proyecto se desarrolló dentro del área laboral -organizacional, con el tema de “Diseño de un modelo de incentivos no monetarios para la empresa Flexiplast en el periodo Noviembre 2014 –Mayo 2015.

Actualmente el entorno laboral presenta varios cambios los cuales exigen que su talento humano sea reconocido en función de obtener los resultados deseados en cada una de las áreas, es por ello que se le ha dado importancia al reconocimiento de los trabajadores.

Con esta visión se considera al Talento Humano como el eje estratégico de una empresa y lo que se desea es que se tenga menor rotación, para la continuidad y avance de los objetivos. El contar con personal motivado y reconocido emocionalmente mejora la gestión realizada por las empresas ya que no solo se basa en la tecnología o la información que posean, sino que se deben al personal que escogieron para así responder a las necesidades de cada uno y cumplir los objetivos organizacionales de mejor manera.

Flexiplast cuenta con un departamento de Talento Humano, el cual recalca la necesidad de motivar a su personal y el portafolio que se va a diseñar es específicamente para los colaboradores de la empresa, según sus necesidades expuestas previo a la medición de clima laboral, el diseño de este portafolio, será una herramienta estratégica para la Jefatura de Talento Humano y para toda la compañía.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

- a) Diseño de un modelo de incentivos no monetarios de talento humano de la compañía Flexiplast en el periodo Noviembre 2014 - Mayo 2015.
  
- b) Nombre de la institución FLEXIPLAST S.A.
  
- c) La situación actual de la compañía FLEXIPLAST se evidenció gracias al diagnóstico inicial realizado durante el periodo de Noviembre - Diciembre 2014, en este periodo es donde se definió la necesidad de implementar un modelo de bajo costo económico, pero de alta rentabilidad en términos emocionales para sus colaboradores y así buscar el bienestar los mismos. El proyecto, identificó la brecha efectiva de un modelo de incentivos no monetarios en base al clima laboral existente en la compañía; el cual motive y desarrolle las competencias y habilidades del talento humano a largo plazo. Una vez identificada la brecha de clima laboral el resultado fue el diseño del plan de incentivos no monetarios, mediante un portafolio de técnicas y métodos de acción y un presupuesto referencial para la aprobación de la Jefatura de Talento y Gerencia General.

#### d) Localización

El proyecto se ejecutará en las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la Av. Giovanni Calles S/N y Calle la Unión, en el sector de Calderón.



## 2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de esta sistematización ayudó a recabar información que permitió conocer más a fondo la situación de la empresa. Se pudo evidenciar a través de la medición de clima laboral que existía una inconformidad de los colaboradores, se detectó la falta de reconocimiento en la relación de jefes – colaboradores, ausentismo recurrente; así también una alta rotación que existía dentro de todas las áreas de la empresa.

Esto se detectó a través de encuestas y entrevistas realizadas a una muestra de la población la cual generó una importante inquietud a la jefatura de talento humano y a gerencia general.

El punto de partida del proyecto era identificar la importancia del reconocimiento en los colaboradores para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo; también, tendría incidencia en la retención de los colaboradores, esto es significativo ya que al mantener a los colaboradores a gusto, trabajarán con un mejor desempeño laboral, esto beneficia a la empresa en sus presupuestos a corto plazo, dando como resultado una mayor producción, adicionalmente, el índice de ausentismo mejoraría para la empresa, lo cual lleva a una baja rotación permitiendo un ganar- ganar, Chiavenato (2009) “explica que una recompensa o incentivo en una gratificación tangible o intangible y que con un adecuado incentivo se generan mayores oportunidades de mejora para la compañía”.

### **3. Eje de la sistematización**

Durante el proceso de prácticas se identificó; la necesidad de adoptar modelos de incentivos no monetarios o emocionales, el personal resiente una falta de reconocimiento, siendo este, parte importante de la dinámica laboral en donde los trabajadores se sientan motivados, desarrollando así, satisfacción personal y profesional, dando resultados visibles como nos explica Maslow, A. (1943) en su teoría sobre la jerarquía de necesidades; que para satisfacer las necesidades éstas tienen un proceso jerárquico desde lo más básico hasta los deseos más elevados.

De acuerdo a su teoría las necesidades se dividen en;

- Necesidades Básicas.- Qué son las necesidades fisiológicas, como respirar, beber agua, dormir.
- Necesidades de seguridad y protección.- Qué son las necesidades de protección y seguridad física, como tener dinero, casa y salud de manera integral.

- Necesidades Sociales.- Relacionados con nuestro ser social, es algo natural e innato en función de relaciones de amistad y de buscar la aceptación social.
- Necesidades de Estima o Reconocimiento.- Maslow las describió como necesidades de respeto a uno mismo las cuales incluyen sentimientos de confianza, competencia, logros, independencia, libertad, las cuales dan paso al siguiente escalón que es la Autorrealización.
- Autorrealización.- Esta es alcanzada mediante al cumplimiento de las etapas anteriores dando como resultado la satisfacción, dándole un sentido válido a la vida mediante diferentes significados y percepciones.

Es decir que reconocer la labor de los colaboradores permite que estos se sientan más comprometidos con la organización, así mismo adquieren mayor estabilidad emocional y por lo tanto laboral. Sin embargo ofrecer reconocimiento a los trabajadores no resulta eficaz si no están cubiertas las necesidades básicas laborales (un salario adecuado, un buen ambiente laboral de trabajo, etc.).

A través del reconocimiento se espera tener una mayor autoestima y capacidad de desempeño de los colaboradores, lo que permite cumplir los objetivos organizacionales mediante el compromiso individual y en equipo, permitiendo desarrollar y satisfacer las necesidades que requiere el colaborador, ya que, “un colaborador motivado se convierte en un colaborador comprometido, se transforma en una persona que participa y aporta en soluciones que se presenten dentro de la compañía, logrando, así, impulsar grandes cambios dentro del ámbito laboral” (Fisher & Page, 2005).



Esto permite que la persona se sienta productiva, y pueda desarrollarse no solamente en su área de trabajo sino como una persona que aporta a la empresa en diversas maneras.

La intervención se debe también a la constante rotación, ausentismo del personal y la falta de cumplimiento de objetivos tanto en áreas administrativas como en las áreas operativas, esta falta de cumplimiento, se debe a que los colaboradores de la empresa se encuentran desmotivados, dando como resultado que el individuo cambie su conducta con respecto al ambiente laboral, “provocando cambios deseados no solo en el individuo sino también en los otros factores organizacionales” (Arias Galicia & Espinosa V., 1999) y se consiga así reducir el costo de rotación y ausentismo en el trabajo y promoviendo el cumplimiento de objetivos y metas individuales y en conjunto.

Conocer lo que motiva al colaborador, permite que este se sienta a gusto en su puesto de trabajo, lo cual a su vez asegura su permanencia y fortalece su dedicación, logrando un mayor desempeño y compromiso en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En la parte operativa es donde más rotación existe, por lo tanto es necesario incentivar al trabajador de manera eficaz a fin de que exista la suficiente motivación de trabajar en la empresa mancomunadamente con su equipo de trabajo; “es importante promover una cultura de reconocimiento entre compañeros y camaradería, el reconocimiento a los pares es de alto valor para impulsar una cultura positiva y en donde los colaboradores den la “milla extra”” (Gorman, 2014).

En ese mismo sentido, Flexiplast apuesta por la motivación, felicidad y fidelidad de los colaboradores, los transforma en personas más competitivas para el cargo que ocupan y por ende aumentarán sus niveles de motivación, donde no sólo se sienten satisfechos consigo mismos, sino que la compañía, reconoce el alcance de sus logros y los de su equipo.

Según estudio realizado por la consultora TINYpulse en el año 2014, respecto de los factores que influyen en la motivación de los trabajadores, determinó que el dinero y beneficios se encuentran el top número ocho, como aspecto estimulante en el trabajo, siendo los tres principales los siguientes aspectos:

- Motivación entre compañeros y camaradería
- Deseo personal de hacer un buen trabajo, y
- Sentirse alentado y reconocido

Finalmente, la compañía se beneficia al tener sus procesos de Talento Humano, basados en un modelo de incentivos no monetarios ya que esta práctica de incentivos no solo atrae al talento humano sino que también hace que sea retenido.

#### **4. Objeto de la sistematización**

La experiencia se produce en la empresa Flexiplast desde noviembre 2014 a mayo 2015.

Flexiplast requiere tener un bajo nivel de rotación con sus trabajadores, a fin de garantizar estabilidad laboral y en consecuencia crear un clima adecuado que permita el desarrollo integral de quienes colaboran con la empresa.

En la empresa objeto de esta investigación se realizaron encuestas que brinden información que sirva de ayuda para determinar las falencias que tienen los colaboradores frente a la compañía.

Como resultado de la sistematización por medio de una encuesta de clima laboral se logró definir la situación actual del mismo además se evidenció la falta de reconocimientos de los colaboradores, la inconformidad, el ausentismo y la alta rotación comprenden la necesidad de la implementación de un proyecto donde se establezca técnicas y métodos de acción para motivar a los colaboradores de la empresa Flexiplast.

## **5. Metodología de la sistematización**

Dentro de la investigación se utilizó la encuesta como método para la obtención de información. Según Robert Johnson & Patricia Kuby (2005) “el investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación”. En este sentido es importante recalcar que se evidencio cómo resultados del análisis cualitativo y cuantitativo y cómo resultados consecuentes se estableció que en la compañía FLEXIPLAST S.A, existe una falta de motivación producto de la falta de reconocimiento por parte de la empresa hacia los trabajadores. Es decir al momento de aplicar la encuesta se definió la situación actual de los

colaboradores con respecto al clima laboral y en base a los resultados obtenidos se propuso los planes de acción que se incluyeron en el portafolio del proyecto, los cuales permiten a la jefatura de talento humano contar con los mecanismos de tener un sistema continuo de incentivos no monetarios de talento humano.

Todos los instrumentos usados para alcanzar la sistematización se detalla a continuación:

**Matriz de Involucrados.-** se identificó a los involucrados en el proyecto con el fin de establecer los potenciales actores, los cuales se verán beneficiados por el desarrollo del proyecto.

**Encuesta clima laboral.-** Es la herramienta que facilita conocer de un modo efectivo las expectativas, experiencias de trabajo y opiniones que conforman la imagen que todos tienen acerca de su propia empresa.

**Entrevista a profundidad.-** Se ejecutó como una conversación con el fin de generar un clima de confianza que promueva el diálogo; para ello se estructuró una guía en la que se formularon preguntas abiertas.

**Árbol de problemas.-** nos ayuda a analizar las causas y efectos en un primer y segundo nivel de un problema central, nos permite definir los posibles objetivos y los planes de acción.

**Matriz de Marco Lógico.-** es una herramienta analítica que nos permite la planificación de la gestión de un proyecto.

**Cronograma.-** Esta herramienta nos permite observar de manera gráfica los tiempos y las etapas del proyecto.

**Presupuesto.-** en esta herramienta podemos observar y detallar los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.

**Monitoreo y Seguimiento.-** herramienta que me permitió dar seguimiento a la planificación inicial versus los avances de trabajo en conjunto con el cronograma para delimitar cualquier retraso y poder ajustarlo.

Las herramientas mencionadas anteriormente fueron aplicadas en cada una de las fases del proceso de sistematización como se detalla a continuación:

Tabla 1.  
Fases y herramientas

No.	FASES	HERRAMIENTAS
1	<b>SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INCENTIVOS NO MONETARIOS DE TALENTO HUMANO.</b>	<p><b>Encuesta clima laboral.-</b> Es la herramienta que facilita conocer de un modo efectivo las expectativas, experiencias de trabajo y opiniones que conforman la imagen que todos tienen acerca de su propia empresa.</p> <p><b>Entrevista a profundidad.-</b> Se ejecutó como una conversación con el fin de generar un clima de confianza que promueva el diálogo; para ello se estructuró una guía en la que se formularon preguntas abiertas.</p>
2	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREA Y GENERAL</b>	Ejecución de: Tabulación de encuestas de clima laboral para el análisis e identificación de la situación actual de la empresa con respecto al contar con un sistema de motivación e incentivo no monetarios.

3	<b>ELABORACIÓN DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN</b>	Ejecución de: Elaboración de un portafolio de proyectos y su hoja de ruta que permitan la implementación de un sistema de motivación e incentivos no monetarios en la compañía durante el 2015. Entender la brecha y cómo cerrarla con los planes definidos.
4	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<u>Cierre</u> o finalización del proyecto: Presentación de resultados a la jefatura de Talento Humano y a la Universidad Salesiana donde se evidencia el desarrollo del presente proyecto y de los resultados obtenidos y alcanzados

Nota: Elaborado por Aguirre J.

**a) Preguntas de inicio:**

1. ¿Qué necesidades tiene el talento humano de Flexiplast S.A?
2. ¿Quiénes son los principales beneficiarios de la implementación de este proyecto?
3. ¿Cuál fue el nivel de resistencia de los colaboradores y de gerencia para implementar el proyecto?
4. ¿Cuáles son los recursos de la jefatura de talento humano que se requieren para la realización de éste proyecto?

**b) Preguntas interpretativas:**

1. ¿Flexiplast cuenta con un sistema de incentivos no monetarios de talento humano de la compañía FLEXIPLAST S.A.?

Hasta el momento de la propuesta del proyecto Flexiplast no contaba con un sistema de incentivos no monetarios,

2. ¿Por qué no existe un seguimiento de las jefaturas con respecto a la rotación y al ausentismo?

Al ser una empresa con más de 450 colaboradores, en la mayoría del área operativa existe ausentismo y por tal motivo retraso en los tiempos de entrega de los productos con respecto a los clientes.

3. ¿Cómo fue el involucramiento de los colaboradores dentro del proceso?

Su participación activa desde el inicio al realizar el plan de comunicación del clima laboral, con sus preguntas de que es la encuesta y para qué sirve, en el desarrollo de cada una de las etapas y consecuentemente de los productos finales. Esta participación fue fundamental sobre todo al momento de realizar las encuestas de clima laboral, ya que a partir de este punto pudo salir a flote el diseño del portafolio.

4. ¿Cuál fue la reacción de los mandos medios y operativos frente a la propuesta de mejora de clima laboral?

Fue una reacción positiva en la mayoría de las jefaturas, ya que ellos están conscientes de que al tener colaboradores motivados, tienen resultados como una mayor producción y continuidad del trabajo.

5. ¿Cómo se modificaría la participación de los colaboradores con cada una de las jefaturas?

En ciertas jefaturas se pediría más flexibilidad de tiempo al realizar las encuestas ya que por motivos de cumplimiento de producción, el tiempo era lo que menos se les facilitaba a los colaboradores.

**c) Preguntas de cierre:**

1. ¿Cuáles son los principales beneficios de implementar este proceso?

Los principales beneficiarios de este proceso son todos los colaboradores de la empresa ya que al tener un personal motivado en todas las áreas, se pueden efectuar cambios de mayor producción, siendo este cambio como una cadena de consecuencias positivas.

2. ¿Qué beneficios obtendría la empresa con el proyecto planteado?

Entre los beneficios tenemos: reducción del ausentismo y mayor productividad, menor índice de rotación de personal lo que genera un ahorro importante en el presupuesto de la empresa y de Talento Humano, esto, nos ayuda para encaminar y desarrollar los procesos de capacitación y mejorar los procesos de selección, reduciendo los costos el área.

¿Cuáles son los beneficios para los colaboradores y mandos medios con el proyecto?

El que los jefes de cada área puedan delegar teniendo resultados positivos, mayor producción en menor tiempo, el poder identificar talentos dentro de cada área y capacitarlos para que ellos identifiquen más talentos.

3. ¿Qué impacto tendría la aceptación a largo plazo del proyecto dentro de los procesos de Talento Humano?

Considero que sería un impacto relevante para el cambio de la cultura de la organización, teniendo en cuenta que si el proyecto se lo lleva a cabo con una observación y permanente retroalimentación para las jefaturas sin olvidar las actividades diarias de cada área y departamento.



4. ¿Cuáles fueron los impactos observados en los colaboradores al conocer el plan de incentivos no monetarios?

Uno de los impactos más notorios que se observó fue, mayor compromiso ya que se sienten reconocidos por la empresa trayendo como consecuencia una mejora en los procesos y una satisfacción personal y profesional.

## **6. Organización y procesamiento de la información**

Una vez entregado el portafolio del “diseño del modelo de incentivos no monetarios” a todos los colaboradores de Flexiplast, se espera aportara de la siguiente manera; incrementar el trabajo en equipo, la reducción de ausentismo de cada uno de los colaboradores, la motivación diaria y reducir la rotación, para el cumplimiento de metas y objetivos, aportando al desarrollo profesional de cada uno de ellos y en consecuencia la de la empresa

## **7. Análisis de la información**

Para la ejecución del proyecto se tomó en cuenta una serie de actividades interrelacionadas entre sí, que garantizan una mayor efectividad al momento de obtener resultados.

Dentro de la realización del portafolio de incentivos no monetarios fue necesario cumplir con varios parámetros que garanticen la consecución de los objetivos empresariales ligados al correcto desempeño profesional.

Las actividades realizadas en el presente trabajo son las que se mencionan a continuación:

Tabla 2.  
Análisis de la información

No.	ACTIVIDAD
1	Planificar la medición del clima laboral.
2	Elaborar una herramienta que nos permita la obtención de la información.
3	Presentar la herramienta a la Jefatura de talento humano para su aprobación.
4	Realizar el cronograma de la medición de clima laboral de acuerdo a los departamentos, turnos de los colaboradores y disposición de las jefaturas de los departamentos
5	Realizar el plan de comunicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal.
6	Recopilar la información obtenida de la herramienta.
7	Tabular y Analizar la información obtenida.
8	Identificar las falencias dentro de cada área.
9	Realizar el informe para la presentación y aprobación del directorio
10	Entregar el portafolio del diseño de modelo de incentivos no monetarios; el cual contiene los siguientes puntos; (Ver Anexo No.1)

Nota: Elaborado por Aguirre J.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

Dentro del estudio de clima se pudo evidenciar la insatisfacción emocional, falta de motivación de los colaboradores, inconformidad con los jefes inmediatos de cada área, junto con el índice de ausentismo y rotación; sobre todo dentro del área operativa. A partir de los resultados de clima laboral se diseñó un plan de incentivos no monetario mediante un portafolio de planes de acción, el cual pueda aportar al desarrollo y optimización de todos los recursos involucrados como; costos, tiempo, resultados, procesos, innovación y sobre todo al capital humano, para así poder contribuir al éxito empresarial ya que no solo se mantiene colaboradores motivados sino, también aquellos, que desarrollen sus competencias para beneficio de la productividad de la empresa.

En Flexiplast se definió la necesidad de implementar un modelo de incentivos no monetarios a través de un programa de bajo costo económico y que éste a su vez asegure, el bienestar de sus colaboradores, para que cada uno de ellos, sea observado, analizado y reconocido dentro del cumplimiento de su trabajo, y así garantizarla permanencia de los colaboradores y crecimiento de la empresa.

Los resultados a obtener con la implementación de los planes de incentivos no monetarios es que cada jefe de área tenga presente que tipo de reconocimientos y motivación se puede establecer, para atraer los intereses o motivaciones de las personas alienadas a las metas de la empresa. De esta forma se motiva al colaborador

y encontrará en la empresa un espacio donde conseguir satisfacer sus necesidades personales y la demanda de su entorno laboral donde se ve involucrado su equipo de trabajo.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

Los beneficiarios del presente proyecto se detallan a continuación tomando en cuenta las diferentes aristas o áreas de impacto:

Colaboradores Operativos: El equipo operativo de la organización entendió que la organización se encuentra en un proceso de identificación de los talentos y la importancia de contar con un proceso de motivación e incentivos. Dando así como resultado un cambio de cultura organizacional donde el colaborador es más importante que el capital económico.

En un inicio su reacción fue de preocupación y miedo, ya que los colaboradores desconocían de lo que es una medición de clima laboral tenían temor de ser despedidos o de no contestar con honestidad debido a alguna represalia. Una vez expuesto el plan de comunicación el cual se realizó mediante reuniones con cada una de las áreas, el cual consistía en una presentación donde se detallaba el porqué de la realización de la toma de clima, para que sirva, en que aporta a los colaboradores y a la empresa, y las posibles acciones a tomar; supieron entender y asimilar que son importantes para el desarrollo de la empresa y el talento humano y que los va a beneficiar de manera directa tanto en su vida personal como en su vida profesional.

Mandos medios: la medición de clima fue una de las herramientas que permitió generar sinergia con el equipo de trabajo, facilitar el cumplimiento de metas y objetivos de los procesos productivos. Lo que dio como resultado una reducción de la rotación y ausentismo del talento humano

Su colaboración siempre fue abierta a la mejora de los procesos de la empresa y se evidenció buena predisposición de cada uno de los colaboradores.

Gerencia General: La Gerencia General como resultado a la rotación y ausencia de personal podrá evidenciar la reducción de costos ocasionados por los re-procesos de capacitación, selección de talento humano e incremento de productividad y finalmente generando en el colaborador el compromiso con la organización.

Una vez obtenida la información y ya con los primeros informes se realizaron las reuniones con los jefes de área, donde se socializaron los resultados y se determinaron los siguientes pasos a seguir, para lograr el éxito del proyecto.

Jefatura de Talento Humano.- Contará con un proceso y herramientas de medición continua y de premiación al talento humano mediante incentivos no monetarios afianzando la lealtad de los colaboradores de la compañía.

Al momento de presentar el portafolio de incentivos no monetarios se fomenta la iniciativa de comunicar y socializar la información y solventar las dudas sobre las funciones de las diferentes áreas, que tengan relación o que aporten a una mejora en

procesos, incidiendo de forma positiva en el clima organizacional, dando siempre soporte y apoyo al plan por parte de la jefatura en todo el proceso.

### **3. Interpretación**

La experiencia evidenció varias situaciones que incentivaron a crear y actualizar las herramientas aprendidas dentro de los estudios de pre-grado. En Flexiplast, en primera instancia se reconoce la necesidad de actualizar y aplicar una encuesta de clima laboral, ya que la inexistencia de esta provoca que la jefatura de talento humano no pueda conocer la situación actual de los colaboradores y sus necesidades. El desconocimiento de las necesidades motivacionales que requieren los colaboradores impide que estos sean reconocidos y valorados como individuos y así, les permitan alcanzar sus metas personales y aportar al desarrollo de la empresa junto con un trabajo en equipo.

Uno de los inconvenientes encontrados dentro de la experiencia fue la falta de colaboración de las jefaturas al momento de compartir el espacio y tiempo para detectar sus necesidades, en un inicio se tuvo que recurrir a horarios de almuerzos, descansos y horas de salida, para obtener el aporte de los colaboradores, debido a la carga laboral que existe en la parte operativa; por lo cual se creó un cronograma de entrevistas con cada equipo de trabajo, gracias a esto se logró dar a conocer el plan de comunicación, la medición del clima laboral y las entrevistas a los colaboradores, donde la gran mayoría tuvo una respuesta positiva.

El resultado de la experiencia generó en las tres áreas jerárquicas de la empresa las siguientes experiencias:

Respecto a los colaboradores se pudo observar que se generó expectativa en el desarrollo del portafolio, cuando se les comunicó las ventajas de la aplicación del mismo, como el reconocimiento por ser el empleado del mes o tener medio día libre por su cumpleaños, se mostraron animados y comprendieron que al tener este tipo de beneficios implica más responsabilidad de su parte puesto que deben generar y desarrollar su trabajo para el cumplimiento de metas y poder tener estos beneficios, así pues ellos son conscientes del cumplimiento de tareas no solo de manera individual sino en equipo.

Con respecto a los mandos medios y jefaturas se pudo determinar que ellos no conocían la importancia de tener un equipo incentivado y motivado, cuando se empaparon del tema concluyeron que su colaboración era clave para el cumplimiento del proyecto no solo en la parte de tiempos, sino que si sus colaboradores se encontraban contentos, realizarán sus funciones y tareas de mejor manera haciendo que su trabajo sea realizado de manera óptima y siendo, ellos, reconocidos por su trabajo y felicitándolos por su gestión al evidenciar que en su área de trabajo es posible disminuir el nivel de ausentismo.

Por parte de la Gerencia se dio apertura y todo el apoyo no sólo por la innovación de la herramienta sino que los resultados de bajar costos en el área de recursos humanos al existir menos rotación y menos ausentismo, entusiasmó a la Gerencia, ya que directamente mejora la producción y por ende las ventas.

Las herramientas claves que potenciaron a la presente metodología fueron el involucramiento y medición de la situación actual de cada uno de los actores y sus diferentes criterios los cuales permitieron generar un estado inicial o doliente de la organización en sus tres niveles. La herramientas iniciales (encuestas, entrevistas, etc.) a su vez ocasionó un nivel alto de expectativa dentro de los colaboradores sobre el resultado y herramientas que no se habían ejecutado anteriormente por mandos medios y gerenciales como es motivar o estimular a los colaboradores para el cumplimiento de objetivos y metas empresariales, de su crecimiento personal y de que en la empresa exista un mejor clima laboral por medio del portafolio entregado el cual beneficia no solo a los colaboradores sino directamente a la empresa, para, a futuro, mejoren los resultados generados con sus colaboradores.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

Antes del inicio del desarrollo del presente trabajo de investigación el conocimiento adquirido en las aulas universitarias no habían sido puestos a prueba en el campo laboral.

La aplicación de las ideas nacidas de la formación académica conjuntamente con el uso de metodologías y técnicas definidas para la ejecución del proyecto ocasionó una guía que apoya y garantiza el éxito del mismo. Conocer los puntos a mejorar a nivel organizacional con respecto a la carencia de planes de incentivos no monetario para lograr el desarrollo del capital humano permitió incrementar la experiencia a nivel profesional para poder aportar en el desarrollo de un proyecto el cual permita generar nuevas formas de administración del Talento Humano.



La respuesta obtenida por parte de los colaboradores fue la expectativa de una herramienta nueva y su aplicación. El uso de esta, puede ayudarnos a conocer de mejor manera las necesidades de motivación que aseguren y garanticen una mejora continua dentro de la satisfacción y del rendimiento de los colaboradores y sus jefaturas.

El presente proyecto generó un diseño de portafolio para implementación de incentivos no monetarios dentro de la organización, con la aportación de todos los colaboradores, a pesar de que en un principio los riesgos más latentes durante la ejecución del proyecto fue el rechazo de los colaboradores hacia un nuevo modelo de incentivos no monetarios al creer, por propia cultura, que no tendría éxito o no sería aceptado e implementado por parte de las jefaturas y gerencias.

De esta manera el departamento de TTHH podrá desarrollar y generar un ambiente más saludable, en cuanto a niveles de motivación, seguridad y estabilidad; pudiendo así generar en la empresa una cultura de máximo esfuerzo para que los colaboradores puedan convertirse en una fuerza motriz eficiente en el cumplimiento de sus obligaciones empresariales.

## Conclusiones

El proyecto permitió desarrollar un plan de incentivos no monetarios que no eran parte de la gestión de Talento Humano de Flexiplast. En este plan se logró evidenciar que a los colaboradores les interesa ser reconocidos no solo económicamente sino emocionalmente y ser gratificados por sus logros y resultados frente al resto del equipo de trabajo adaptando los planes a su entorno familiar y a su realidad como individuos y como equipo de trabajo.

El apoyo de los colaboradores hacia un cambio dentro de este portafolio permitió que ellos, sean quienes desarrollen ideas para los planes de incentivos, ya que beneficia a que sea el portafolio más flexible y adaptable a las necesidades de los colaboradores y a los recursos de la empresa (presupuesto, analistas, proyectos).

La jefatura de Talento Humano, jefaturas de área y Gerencia General conocieron que al no existir ningún aliciente para esforzarse dentro del trabajo o que los colaboradores no se sintieran valorados comprobaron que era necesario la creación e implementación del portafolio ya que las empresas pueden aumentar de forma sustentable sus beneficios si el rendimiento de los empleados mejora. El reto radica en explotar todo el potencial interno de una organización a través de que el personal se encuentre motivado y así reducir, tiempos, ausentismos, rotación, etc., lo cual conlleva a una mejora en la producción y ventas de la empresa.

Dentro de la realización del portafolio se pudo evidenciar ciertos cambios en el clima laboral dando como resultado la promulgación del trabajo en equipo, generando

nuevas ideas para intensificar la eficiencia y la lealtad a la empresa y se incrementa las habilidades de comunicación entre los colaboradores.

## **Recomendaciones**

Se recomienda la ejecución, gestión y seguimiento del portafolio de proyectos para su implementación y medición lo cual permita alcanzar los resultados expuestos en cada uno de los proyectos por parte de la jefatura de Talento Humano.

Se recomienda no ligar el incentivo monetario al rendimiento ya que se supone que las empresas que basan toda su política en la remuneración, únicamente en el salario no consiguen impulsar la labor de su personal.

Es importante recalcar la importancia de la participación de los colaboradores para la realización de este proyecto así que se debe considerar en todo momento el comprender las razones que llevan a las personas a cambiar su comportamiento y aprovechar esa capacidad para crecer de forma sostenida en el tiempo, es decir tener presente su opinión al tomar decisiones que involucren al clima y a la cultura de los colaboradores.

Se recomienda mantener actualizada constantemente el portafolio, debido al constante cambio del entorno y del mercado, si se tiene un portafolio dinámico es más efectivo la adaptación de las personas con las nuevas condiciones organizacionales.

No se debe olvidar que esta herramienta, al igual que otras de talento humano, se debe comunicar con claridad para ser percibidas como equitativas, aportando así al clima laboral.

## Referencias

Arias Galicia, F., & Espinosa V., E. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (5 ed.). México: Trillas.

Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Fisher, J. G., & Page, K. (2005). *Cómo incentivar a los empleados*.

Gorman, C. (19 de noviembre de 2014). *Great place to work*. Obtenido de

Reconocimiento entre pares, Cultura y Dar la milla extra:

<http://www.greatplacetowork.com.ve/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/765>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. San Diego: Pearson.

## Anexos

### Anexo 1. Portafolios de incentivos no monetarios:

El anexo 1 corresponde al detalle de los beneficios que los colaboradores van a obtener con la aplicación de incentivos, mismos que abarcan distintos aspectos cómo; sociales, laborales, personales y familiares.

No.	INCENTIVO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
1	Gratificación por actuación individual y en grupo.	Reconocer el trabajo realizado por el colaborador o grupo de colaboradores por parte de sus jefes inmediatos.	Realizar reuniones mensuales donde se resalte el desempeño de cada colaborador o su grupo de trabajo.
2	Día libre de cumpleaños.	Garantizar la estabilidad emocional del colaborador dentro de su esfera social-laboral.	Llevar un control detallado de las fechas de cumpleaños de los colaboradores a fin de notificarles con anticipación que pueden disponer de este día.
3	Si son asuntos familiares, no se les descontará el día de trabajo en caso de ausencia o permiso	Demostrar la flexibilidad y el interés de la empresa hacia la familia del colaborador.	Otorgar permiso remunerado ante estas calamidades.
4	Reconocimiento colaborador del mes.	Identificar al colaborador con mayor entusiasmo en el desempeño de sus funciones.	Difundir en todos los medios de la organización este logro.
5	Capacitación y desarrollo profesional	Brindar apoyo técnico y académico en el fortalecimiento de sus aptitudes profesionales.	Llevar un registro de todos los cursos auspiciados por la empresa para su programa anual de desarrollo.
6	Liderar el grupo de trabajo trimestralmente según cumplimiento de objetivos.	Distinguir y resaltar el desempeño y compromiso de los trabajadores frente a sus pares	Entregar distintivos a los colaboradores que demuestren que hay cumplido con éxito objetivos institucionales.

7	Entradas al cine o a un espectáculo en el cumplimiento de logros de objetivos mensuales.	Permitir la recreación personal de los colaboradores.	Entregar mensualmente los bonos para estas actividades recreativas.
8	Reconocimiento por escrito	Diplomar los logros obtenidos por los colaboradores de manera individual.	Realizar la entrega formal de diplomas a colaboradores destacados.
9	Plan carrera.	Garantizar el crecimiento del colaborador dentro de la empresa	Desarrollar programas de desarrollo profesional dentro de cada área de la empresa, enmarcado en las competencias de cada uno de los colaboradores.

Nota: Elaborado por Aguirre J.

## Anexo 2. Matriz de involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
<b>Colaboradores Administrativo Quito - Campo</b>	<p>Motivar e incentivar al talento humano para obtener mejores resultado y un ambiente laboral de trabajo satisfactorio.</p> <p>Desarrollo de competencias bajas del colaborador</p>	<p>Falta de motivación y reconocimiento de colaboradores ocasionando falta de compromiso y deserción del talento humano.</p> <p>Desinterés en el cumplimiento de metas por parte de colaboradores y de mandos medios</p> <p>Falta de comunicación entre colaboradores, mandos medios y gerencia general de logros ocasionando falta de compromiso.</p> <p>Procesos de inducción inadecuado al cargo</p> <p>Jefes con carencia de liderazgo ocasionando que los colaboradores se sientan a gusto en la compañía</p>	<p>Feedback.</p> <p>Análisis de Casos.</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Realizar de manera inadecuada la medición de evaluación de desempeño</p> <p>Alta rotación de talento humano</p>
<b>Colaboradores Técnico operativo</b>	<p>Motivar e incentivar al talento humano para obtener mejores resultado y un ambiente laboral de trabajo satisfactorio.</p> <p>Desarrollo de competencias bajas del colaborador</p>	<p>Falta de motivación y reconocimiento de colaboradores ocasionando falta de compromiso y deserción del talento humano.</p> <p>Desinterés en el cumplimiento de metas por parte de colaboradores y de mandos medios</p> <p>Falta de comunicación entre colaboradores, mandos medios y gerencia general de logros ocasionando falta de compromiso.</p> <p>Procesos de inducción inadecuado al cargo</p> <p>Jefes con carencia de liderazgo ocasionando que los colaboradores se sientan a gusto en la compañía</p>	<p>Feedback.</p> <p>Análisis de Casos.</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Realizar de manera inadecuada la medición de Evaluación de desempeño.</p> <p>Alta rotación de talento humano</p>
<b>Gerencia</b>	<p>Incremento de productividad y compromiso del talento humano a la compañía</p>	<p>Reducción de productividad y objetivos establecidos</p> <p>Pérdida de clientes</p> <p>Reducción de ventas</p> <p>Alta rotación de mandos medios</p>	<p>Discusión y análisis</p> <p>Debate de oportunidades de mejora</p>	<p>Incremento de costos</p>



<b>Jefatura de Talento Humano</b>	<p>Generación de un proceso de motivación e incentivos</p> <p>Satisfacción de clima labora</p> <p>Reducción de re-proceso de selección, inducción y capacitación en el talento humano</p>	<p>Al no contar con un proceso de motivación e incentivos no monetarios se veía impactado el proceso de selección de talento humano al tener un alto número de deserción laboral a causa de la falta de motivación en el equipo de trabajo.</p>	<p>Feedback.</p> <p>Análisis de Casos.</p> <p>Entrevistas con jefes de área</p>	<p>Ineficiencia del área de talento humano</p>
-----------------------------------	---	---	---	--

Nota: Elaborado por Aguirre J.

### Anexo 3. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA																																									
N.º	ACTIVIDADES	NOVIEMBRE '14				DICIEMBRE '14				ENERO '15				FEBRERO '15				MARZO '15				ABRIL '15				MAYO '15				JUNIO '15				JULIO '15				AGOSTO '15			
		1e ra	2d a	3e ra	4t a	1e ra	2d a	3e ra	4t a	1e ra	2d a	3e ra	4t a	1e ra	2d a	3e ra	4t a	1e ra	2d a	3e ra	4t a	1e ra	2d a	3e ra	4t a	1e ra	2d a	3e ra	4t a	1e ra	2d a	3e ra	4t a	1e ra	2d a	3e ra	4t a				
1	<b>DEFINICIÓN DEL PROYECTO</b>																																								
1.1	Elaboración del diagnóstico del proyecto																																								
2	<b>ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>																																								
2.1	Elaboración del diseño de proyecto																																								
2.2	Definición y elaboración de encuestas																																								
2.3	Ejecución de encuestas fase 1 (colaboradores del área operativa)																																								
2.4	Ejecución de encuestas fase 2 (colaboradores del área administrativa y gerencia)																																								
3	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREA Y GENERAL</b>																																								
3.1	Elaboración y tabulación de resultados																																								
4	<b>DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN</b>																																								
4.1	Elaboración de hoja de ruta de proyectos																																								
4.2	Elaboración de presupuesto estimado de proyectos																																								
5	<b>ELABORACION DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																																								
5.1	Elaboración de conclusiones																																								
5.2	Elaboración de recomendaciones																																								
6	<b>PRESENTACION DE RESULTADOS A JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS</b>																																								
6.1	Presentación y cierre de proyecto																																								
6.2	Entrega de proyecto a Universidad Salesiana																																								
7	<b>Monitoreo y control</b>																																								
7.1	Evaluación y medición No. 1																																								
7.2	Evaluación y medición No. 2																																								

Nota: Elaborado por Aguirre J.