

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**"LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS Y SU INCIDENCIA
EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS
FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA"**

AUTOR:
LIC. WILLIAMS GIOVANNI CARRETO PALMA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**"LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS Y SU INCIDENCIA
EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS
FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis aprobado por la junta directiva de la Facultad de Ciencias Economicas, en punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por junta directiva en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

ASESOR:
DRA. ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBOMELL

AUTOR:
LIC. WILLIAMS GIOVANNI CARRETO PALMA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Vicorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovanni Aquino Rosales
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: Msc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario: MSc. Juan Alfredo González Fuentes
Vocal I: Dr. Alfredo Paz Subillaga

ACTA/EP No. 0272

ACTA No. 69-2017

En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **4 de septiembre** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Williams Giovanni Carreto Palma**, carné No. **200315137**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **80** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los cuatro días del mes de septiembre del año dos mil diecisiete.



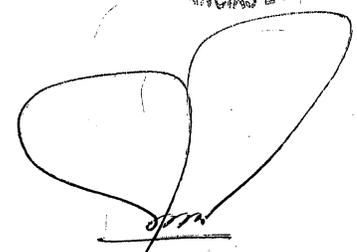
MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



MSc. Juan Carlos González Fuentes
Secretario



Dr. Alfredo Paz Subillaga
Vocal I



Lic. Williams Giovanni Carreto Palma
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Williams Giovanni Carreto Palma, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de septiembre de 2017.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, ONCE DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

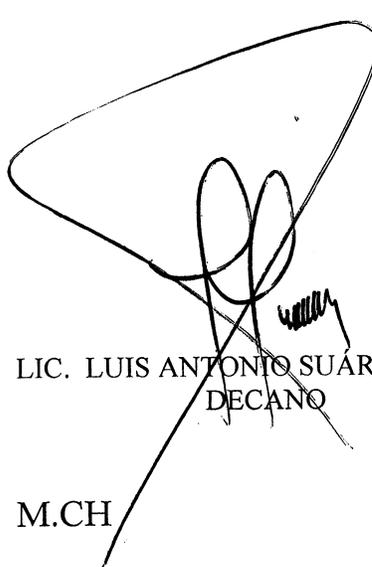
Con base en el Punto DOS, inciso 2.1 subinciso 2.1.2 del Acta 18-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 04 de octubre de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 69-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 04 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos: "LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el Licenciado **WILLIAMS GIOVANNI CARRETO PALMA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



M.CH



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por darme tantas bendiciones, por estar siempre presente, por ser el principio de todo.
- A MIS ABUELOS:** Carlos Palma y Enma de Palma, por sus consejos y apoyo, porque han sido más que mis abuelos; han sido mis padres.
- A MIS HERMANOS:** Melissa y Fernando, por ser pilares de mi vida y gran motivo de superación, que este logro más sea ejemplo.
- A MIS SOBRINOS:** Sebastián, Camila y Lucía, alegrías de mi vida; que a través de este logro vean que pueden realizar todos sus sueños y metas.
- A MI FAMILIA:** A todos gracias por su incondicional apoyo y palabras de ánimo en todo momento.
- A MIS AMIGOS:** Gracias por su amistad, palabras de ánimo, confianza, apoyo y por haber contribuido a este logro, en especial a Glendy Mendoza, Sofía Quintana y Roberto González.
- A MI UNIVERSIDAD:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, gracias por brindarme la oportunidad de desarrollarme académicamente.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Sector de estudio: Empresas fabricantes de productos plásticos.....	1
1.2 Temática central: Los incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral de personal ejecutivo.....	4
1.3 Investigaciones realizadas sobre la incidencia de los incentivos económicos y no económicos en la motivación laboral.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Gestión estratégica del talento humano.....	10
2.2 Compensación.....	11
2.3 Proceso de compensación de personas.....	12
2.4 Incentivo.....	13
2.5 Incentivos económicos.....	15
2.6 Incentivos no económicos.....	22
2.7 Los incentivos económicos y no económicos como estrategia en la gestión del talento.....	26
2.8 Motivación.....	27
2.9 Motivación laboral.....	30
2.10 Teorías de la motivación.....	30
2.11 Relación entre las teorías de motivación, incentivos e indicadores de motivación laboral.....	39
2.12 Personal ejecutivo.....	44
2.13 Empresas fabricantes de productos plásticos.....	45
3. METODOLOGÍA.....	47
3.1 Definición del problema.....	47
3.2 Objetivos.....	48
3.3 Hipótesis.....	49
3.4 Métodos y técnicas.....	52

3.5	Tipología de unidad de análisis.....	57
3.6	Alcances y limitaciones.....	60
3.7	Definición de variables.....	62
4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO CON PERSONAL EJECUTIVO QUE LABORA EN EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.....	65
4.1	Incentivos económicos y no económicos al personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos.....	65
4.2	Resultados de motivación laboral del personal ejecutivo en empresas fabricantes de productos plásticos.....	73
4.3	Coefficiente de correlación de Spearman.....	74
4.4	Tabla de valores críticos del Coeficiente de correlación de Spearman.....	78
5.	ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS: INCIDENCIA DE LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONOMICOS EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.....	81
6.	PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE HOME OFFICE PARA PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA.....	86
6.1	Presentación.....	86
6.2	Justificación.....	87
6.3	Objetivo General.....	89
6.4	Objetivos específicos.....	89
6.5	Construcción de la propuesta.....	89
6.6	Desarrollo de la propuesta.....	91
	CONCLUSIONES.....	96
	RECOMENDACIONES.....	98
	BIBLIOGRAFÍA.....	100
	ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE CUADROS.....	109
ÍNDICE DE TABLAS.....	110
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	111
ÍNDICE DE FIGURAS.....	111

RESUMEN

Las organizaciones en la actualidad buscan ser más eficientes cada día para ser competitivos en el mundo empresarial moderno, por lo que realizan acciones para que sus colaboradores encaminen sus esfuerzos en el logro de los objetivos organizacionales. Estos esfuerzos en muchos casos consisten en otorgar a sus empleados incentivos económicos y no económicos los cuales pueden llegar a tener un efecto positivo en la motivación laboral.

En este sentido, el gremio de las empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos en el municipio de Guatemala, el cual es el sector objeto de estudio, constituye una de las industrias de exportación más importantes del país y actualmente no conoce la incidencia que los incentivos económicos y no económicos que otorgan a su personal ejecutivo tienen en la motivación laboral.

Para establecer la incidencia de los incentivos económicos y no económicos en la motivación laboral de personal ejecutivo en empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos en el municipio de Guatemala se realizó una investigación con base a la utilización del método científico, realizando una revisión documental con la consulta bibliográfica de libros, estudios y revistas científicas que abordan el tema, así como la investigación de campo a través de una entrevista y un cuestionario basado en una escala de Likert, permitiendo obtener resultados sumamente interesantes como los que se indican a continuación:

El 100% de las empresas del estudio realiza el pago de todas las prestaciones de ley, situación es que es sumamente satisfactoria ya que demuestra el compromiso de las organizaciones por cumplir con la legislación laboral vigente. En cuanto al pago de bonificaciones o compensación variable, el 67% de las empresas realiza a su personal ejecutivo el pago del mismo y aun cuando este porcentaje es prácticamente el doble al de los ejecutivos que no la reciben, la tendencia del mercado al pago de bonificaciones

variables continúa en disminución y la tendencia es dejar este incentivo únicamente a presidentes o directores de las organizaciones.

Por último, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que la relación entre los incentivos económicos y no económicos y la motivación laboral es de un 0.917956656%; lo que de acuerdo a la prueba aplicada, el coeficiente de correlación de Spearman, demuestra una fuerte relación directamente proporcional entre las variables anteriormente mencionadas, lo que indica que a más incentivos económicos y no económicos a personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala mayor motivación laboral.

INTRODUCCIÓN

Como parte de la gestión estratégica del talento humano, las organizaciones encaminan sus esfuerzos para captar, desarrollar y retener a su personal ejecutivo ofreciéndoles distintos incentivos económicos y no económicos. En la actualidad las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala no son ajenas a estas estrategias y también ofrecen a sus ejecutivos incentivos económicos y no económicos, sin embargo, no conocen a ciencia cierta cuál es la incidencia que éstos tienen en la motivación laboral.

Es por ello que esta investigación cobra relevancia, ya que sus resultados contribuirán a que las empresas de este gremio conozcan la importancia que tiene otorgar a su personal ejecutivo incentivos económicos y no económicos adecuados a través de políticas de compensación innovadoras que permitan elevar la motivación laboral y de esta forma, contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación es determinar en qué medida los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo inciden en la motivación laboral.

Como objetivos específicos se tienen:

- a. Identificar los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo.
- b. Evaluar los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo para relacionarlos con la motivación laboral.
- c. Elaborar una propuesta que ayude a las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala a ofrecer a su personal ejecutivo un

incentivo ya sea económico o no económico pero innovador y que incremente la motivación laboral.

Es importante resaltar que para este estudio se planteó la siguiente hipótesis: “Los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo tienen un efecto positivo en la motivación laboral”.

Para una mejor comprensión del estudio, este documento está integrado de la siguiente forma:

El capítulo uno contiene los antecedentes de la investigación, incluyendo comentarios sobre el sector objeto de estudio, la problemática a abordar así como las investigaciones realizadas sobre el tema en mención.

El capítulo dos, contiene el soporte teórico del estudio, es decir la parte donde al desarrollar los temas, se logra consolidar la hipótesis propuesta, misma que junto a las variables y metodología utilizada, van dando forma a la investigación.

En el capítulo tres, se expone la metodología utilizada, basada en el método científico, planteando una hipótesis y especificando las variables de estudio, así como los respectivos indicadores y medios de verificación. También se especifican las técnicas de investigación utilizadas y los instrumentos que se utilizaron para realizar el estudio.

En el capítulo cuatro y cinco, contiene la presentación y discusión de resultados respectivamente; se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo, de tal manera que puedan visualizarse y entenderse claramente para su posterior análisis.

El capítulo seis contiene una propuesta técnica para la implementación de un programa de home office a personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos como resultado del cumplimiento de uno de los objetivos específicos del estudio.

Al final se presentan las conclusiones de la investigación, que reúnen la información más importante de los resultados obtenidos, para dar pie a las recomendaciones que van dirigidas a realizar propuestas que ayuden a minimizar el problema en cuestión.

Este trabajo hará importantes aportes que ayuden a las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala a implementar prácticas que permitan motivar a su personal ejecutivo.

1. ANTECEDENTES

En los últimos años el tema de la incidencia de los incentivos económicos y no económicos en la motivación laboral ha tenido un especial auge derivado del interés de las compañías en determinar qué es lo que motiva a su talento humano, es por ello que varios autores han realizado estudios tanto a nivel nacional como internacional con el propósito de darle una respuesta a esta interrogante. Es importante resaltar que aunque existen estudios enfocados en diferentes giros de negocio, este se enfoca en las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala.

1.1. Sector de Estudio: Empresas fabricantes de productos plásticos

La Industria del Plástico es una de las industrias de exportación indirecta más importante del país, proveyendo a otras industrias exportadoras con empaques rígidos y flexibles, embalajes, piezas para ensamble de otros productos y más.

De acuerdo a información publicada en el portal de la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT- algunas de las industrias exportadoras atendidas por las manufacturas de plástico son:

- 1) La Agroindustria (equipo para sistemas de riego, películas agrícolas, bolsas para protección de cultivo, etc).
- 2) Industria Alimenticia y Comercial (empaque flexible y rígido) cajas para transporte, artículos para el hogar, envases, etiquetas, entre otros.
- 3) Industrias Químicas y Farmacéuticas con material de empaque.
- 4) La Industria de la construcción tubería de PVC.

Preocupadas por brindar a las industrias que proveen y a consumidores finales una gran variedad de artículos plásticos de alta calidad, varias empresas ya cuentan con certificaciones ISO 9001 y 14000 y otras más están en procesos de implementación en

sistemas de gestión de la calidad, buenas prácticas de manufacturas –BPM-, regulaciones ambientales, temas de responsabilidad social y mejoras en productividad.

Pese a la importancia que tiene para la economía guatemalteca el sector objeto de estudio, las empresas fabricantes de productos plásticos ubicadas en el municipio de Guatemala y afiliadas a la Comisión Guatemalteca del Plástico –COGUAPLAST-, no cuentan con estudios que le permitan identificar qué efectos tienen los incentivos económicos y no económicos en la motivación laboral de su personal ejecutivo.

Este sector, de acuerdo a las cifras oficiales proporcionadas por la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT-, exportó más de 170 mil toneladas métricas (+4% versus 2015) durante el 2016 que representan alrededor de US\$ 350 millones (+5% versus 2015), siendo su principal mercado el centroamericano con más del 75% de las exportaciones, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 1
Exportaciones de Plásticos desde Guatemala

Destino	2015	% TOTAL	2016	% TOTAL
El Salvador	\$72,359,000	24.25%	\$72,963,000	23.31%
Honduras	\$67,084,000	22.48%	\$71,038,000	22.69%
Nicaragua	\$41,857,000	14.03%	\$44,058,000	14.07%
Costa Rica	\$38,990,000	13.07%	\$42,257,000	13.50%
Panamá	\$13,123,000	4.40%	\$10,525,000	3.36%

Fuente: Elaboración propia con información de la Ventanilla Única para exportadores – VUPE -

La industria del plástico es una actividad económica sumamente importante para el desarrollo del país, pues en los últimos cinco años las exportaciones de este rubro su tendencia ha sido hacia el alta. En la actualidad, la industria del plástico de Guatemala genera alrededor de 25 mil empleos directos y 100 mil indirectos, beneficiando a cientos de miles de familias con actividades económicas relacionadas. De acuerdo a cifras proporcionadas por la comisión de plásticos de AGEXPORT, las empresas están conformadas por 20% de empresas grandes, 50% medianas y 30% de empresas pequeñas.

La industria dedicada a la fabricación de productos plásticos es la principal en término de importaciones desde Centroamérica. Le siguen las preparaciones para alimentos y combustibles. Es la segunda exportadora a Centroamérica después de los combustibles. De acuerdo a información publicada por el portal www.centralamericadata.com, que contiene cifras del sistema de información de mercado de plástico y manufacturas en Centroamérica, en el 2016 el valor vendido por plástico y sus manufacturas en la región ascendió a \$3,668 millones, equivalentes a 1.7 millones de tonelada, 9% más que durante el 2015.

Para efectos de esta investigación se tomará a las empresas que están agremiadas a la Asociación Guatemalteca del Plástico –COGUAPLAST-, la cual es una entidad representativa del sector nacional de plásticos que trabaja para informar sobre los beneficios de los materiales y productos plásticos y su incidencia real en Guatemala. Actualmente se encuentra conformada por 30 empresas locales y multinacionales, las cuales están localizadas en todo el país, sin embargo, para este estudio se incluirán únicamente a las 21 empresas que están ubicadas en el municipio de Guatemala. Posterior a ello, se encuestará a los ejecutivos de cada organización que cumplan con la tipología de objeto de estudio, la cual se indica más adelante.

Tabla No. 2
Empresas Agremiadas a la Asociación Guatemalteca del Plástico ubicadas en el
municipio de Guatemala

Empresa
Castiplast, S.A.
Cemix de Centroamérica, S.A.
Economía y Ecología Plástica, S.A.
Edeca, S.A.
Guateplast, S.A.
Imporex, S.A.
Industrias Geoplast, S.A.
Inyectores de Plástico, S.A.
Lacoplast, S.A.
Macropast, S.A.
Muelstein de Guatemala, S.A.
Oreplast, S.A.
Plástica, S.A.
Plásticos Flexibles, S.A.
Políndustrias, S.A.
Prepac Centroamericana, S.A.
Rotoprin, S.A.
Servicios Plásticos, S.A.
Stampo Internacional, S.A.
Tecnifibras, S.A.
Universal, S.A.

Fuente: Elaboración propia con información de COGUAPLAST

1.2. Temática Central: Los incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral de personal ejecutivo

Como parte de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, las organizaciones encaminan sus estrategias a captar, desarrollar y retener a sus colaboradores. Dentro de estos esfuerzos se utilizan diversos mecanismos entre los que se destaca otorgar incentivos económicos y no económicos a los empleados, los cuales

también tienen el propósito de motivar y en muchos casos de incrementar la productividad.

La definición y el diseño de un sistema de incentivos adecuado que permita motivar y esté alineado con la estrategia de la organización, constituye una herramienta clave en la gestión del capital humano, es por ello que la administración de la empresa debe realizar esfuerzos por otorgar a sus colaboradores incentivos que tengan un impacto positivo en las operaciones de la compañía.

Durante muchos años se ha creído que el principal satisfactor de las necesidades de los empleados es el dinero y todo lo que tiene que ver con él: salario, bonos por resultados, gratificaciones, etc. sin embargo, el personal ejecutivo de las organizaciones en la actualidad empieza a valorar otro tipo de incentivos que no precisamente son económicos los cuales crean un sentido de pertenencia a la organización y en algunos casos permiten mayor motivación laboral que los incentivos económicos.

¿Qué es lo que realmente motiva a un empleado? Según Robbins (2015) haciendo referencia a la teoría de Abraham Maslow publicada en 1943 para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Con base a lo anterior pueden ser muchos factores los que motivan al personal ejecutivo en su día a día: el salario, prestaciones, la estabilidad laboral, el horario, entre otros. En realidad puede que sean uno o todos los factores antes mencionados los cuales estratégicamente alineados son capaces de direccionar los esfuerzos del empleado a tener un mejor desempeño y encaminar los esfuerzos individuales hacia lo que la organización necesita sin dejar por un lado que se sientan motivados.

En este contexto, este estudio identifica cuáles son los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de

Guatemala otorgan a su personal ejecutivo para establecer la incidencia que tienen en la motivación laboral de este grupo de personas en este sector.

1.3. Investigaciones realizadas sobre la incidencia de los incentivos económicos y no económicos en la motivación laboral de personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos

Tanto a nivel nacional como internacional no existen estudios en este sector que relacionen incentivos económicos y no económicos con la motivación laboral, solo algunos que relacionan estas variables en otra actividad económica, sin embargo, estas investigaciones realizadas en el país y en el extranjero no llenan el vacío investigativo sobre lo que se desea conocer.

En el ámbito internacional, se puede mencionar por ejemplo a Bedodo y Giglio (2006) en su investigación Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica, de la Universidad de Chile realizaron un análisis sobre la influencia de los incentivos económicos y no económicos sobre la motivación laboral, en que la que se cuestionan ¿Qué motiva a las personas? y cómo mediante la compensación, se puede direccionar el aporte o fuerza laboral y desempeño hacia lo que la organización necesita.

Este estudio indica de qué manera se establece la relación entre los incentivos económicos y no económicos y la motivación laboral. De esta forma, pretenden reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que los incentivos, entendidos en su concepto integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñados logran influir en la motivación de los empleados a mostrar más y mejores resultados. Los autores indican que los incentivos influirán en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso de los monetarios e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Jara (2011) en su investigación denominada “Evaluación de los Resultados de un plan de motivación en el crecimiento de la competitividad de la empresa constructora Bectek, realizado por la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú”, indica que el plan de motivación implementado permitirá que los empleados puedan trabajar mejor porque estarán con un conocimiento exacto de los beneficios a los que tiene derecho por las metas alcanzadas y esto permitirá que el nivel de competitividad de la empresa aumente, que se mide por medio de indicadores como utilidad neta, incremento del número de clientes, proyectos de construcción realizadas y participación en el mercado.

García (2009) en su tesis “Implementación de un sistema de compensación como medio de motivación para alcanzar mayores niveles de ventas en personal de distribución, realizada para la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú”, indica que “un sistema de compensación basado en incentivos económicos a los vendedores, será un factor primordial para que la empresa pueda tener un crecimiento en sus ventas, así mismo el personal estará motivado” (p. 108).

Alvitez y Ramírez (2013), realizaron el estudio “Relación entre el programa de incentivos y la motivación en los empleados de la empresa Grupo Almer para la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú”, concluyendo en que “existe una considerable cifra de insatisfacción en el sistema de incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, y este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado” (p. 97).

Barón (2002) en su investigación “El salario como motivación de los empleados del sector bancario en el municipio de México, estudio realizado para la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, Venezuela”, concluye que desde el punto de vista del análisis realizado a la relación entre el salario y la motivación bajo la perspectiva teórica, se puede concluir que el mismo no es en sí un factor motivador; si no que motiva en la medida de la importancia que otorga el individuo a las necesidades que permite satisfacer.

Barreto (2010) en su tesis "Relación entre la remuneración y la productividad de los trabajadores de empresas de servicios generales E.I.R.L en Perú", para la Universidad Privada Antenor Orrego, concluye que existe mayor motivación hacia el logro de objetivos por la obtención de una mayor remuneración; de igual forma, también existe una relación directa entre el personal que mayor remuneración recibe con el que mayor producción realiza.

Rubinsztein (2004) en su ensayo "Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo" indica que los incentivos monetarios son un tipo de recompensa que no motiva a trabajar mejor, sino que actúa como un condicionador del comportamiento del empleado, en consecuencia el dinero solamente podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo cual aun considerando sistemas equitativos, ligados a resultados y desempeño, es necesario que la retribución monetaria se acompañe de incentivos no monetarios.

En el ámbito nacional, se puede mencionar a Huitz (1998), en su tesis "La importancia de la implementación de incentivos para los trabajadores de una empresa industrial", por la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, hace hincapié en la importancia de implementar un sistema de incentivos en la organización los cuales tendrán una incidencia directa en los factores motivacionales. Debe existir una política salarial clara y los incentivos financieros y no financieros deben ser utilizados como estrategias de motivación lo que aumentará el rendimiento individual y logrando una mayor productividad.

Escobar (2008) en su estudio "La influencia del sistema de incentivos en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Distribuidora del Sur", para la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, comenta que según opinión de los colaboradores, cada vez más la satisfacción laboral depende del reconocimiento que se les da por su desempeño por lo que existe una relación significativa positiva alta entre los sistemas de incentivos y la satisfacción laboral.

Como se pudo apreciar en los párrafos anteriores, este tema ha sido estudiado en otras regiones, sin embargo en Guatemala aún no ha sido abordado, por lo que los resultados que se obtengan promoverán que el sector objeto de estudio implemente estrategias que permitan elevar el nivel de motivación laboral.

2. MARCO TEÓRICO

Durante mucho tiempo las organizaciones se limitaban a administrar personal a través de procesos de reclutamiento, selección, servicios al personal, planillas, entre otros; sin embargo la competitividad del mundo empresarial actual ha provocado que estos tradicionales estilos de administración se transformen en innovadoras prácticas gerenciales de gestión de talento humano, dejando por un lado las actividades operativas por acciones que realmente generan valor a cada compañía: una gestión estratégica de talento humano.

2.1. Gestión estratégica del talento humano

Tal y como lo indica Chiavenato (2009) la moderna gestión de talento humano implica varias actividades como descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, desarrollo, entre otras. Estas actividades, aportan valor a la organización permitiendo el alcance de metas y cumplimiento de objetivos y se resumen en las siguientes seis áreas:

Figura No. 1
Áreas de Gestión de Talento Humano



Fuente: Gestión del talento humano, Chiavenato 2009

De las áreas anteriores, sobresale “Compensación de las personas”, área en la que por lo general se gestionan los incentivos económicos y no económicos, tema central de este estudio.

2.2. Compensación

Es importante que todas las áreas de la gestión del talento humano tengan una adecuada sinergia entre ellas, coadyuvando así al logro de objetivos y haciendo la gestión cada vez más eficaz. Dentro de estas áreas estratégicas se encuentra la compensación, que es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Estas pueden ser sueldos, salarios, beneficios, entre otros. (Wherter y Davis, 2014).

La palabra compensación significa recompensa, retribución, remuneración, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización (Chiavenato, 2009).

Los procesos de compensación constituyen los elementos fundamentales para generar compromiso de los colaboradores es por ello que los procesos de ofrecer y administrar compensaciones ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las empresas.

De igual forma, como lo indica el estudio de la firma consultora Mercer sobre Compensación Total del año 2005, la mayoría de las empresas cree que la principal finalidad de la compensación es la de atraer, motivar y retener talentos de la compañía, influyendo positivamente en el comportamiento de los empleados.

Es importante mencionar que las estrategias tradicionales de compensación por lo general se han basado en factores de retribución económica, sin embargo, en algunos casos puede que estas acciones no sean efectivas y deban complementarse con incentivos no económicos ofreciendo así a los ejecutivos, que son el objeto de estudio de esta investigación, un paquete salarial competitivo.

En otras palabras, las compensaciones están conformadas por los incentivos económicos y no económicos que brinda la compañía a sus colaboradores.

2.3. Proceso de compensación de personas

Como se ha dicho desde un inicio, a lo largo de los años ha cambiado la dinámica en la que las organizaciones gestionan los incentivos de sus ejecutivos, cambiando de enfoques tradicionales y rígidos a modelos modernos y flexibles como se muestra a continuación:

Cuadro No. 1
Proceso de compensación de personas

Enfoque Tradicional	Enfoque Moderno
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de hombre económico • Esquemas rígidos • Procesos estandarizados • Política de generalización • Basado en el tiempo • Énfasis en el pasado • Valores fijos y estáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de hombre complejo • Esquemas flexibles • Procesos individualizados • Política de adecuación • Basado en metas • Énfasis en el futuro • Valores variables y flexibles

Fuente: Gestión del talento humano, Chiavenato 2009

Como lo indica Chiavenato (2009), el enfoque tradicional destaca el modelo del “homo economicus”: las personas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables y atiende a procesos estandarizados de evaluación de puestos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño. La remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos.

Por otro lado, se encuentra en el enfoque moderno en el que predomina el modelo del hombre complejo: las personas están motivadas por una gran variedad de incentivos:

salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización – entre otros - . Aquí, la remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. La remuneración se basa en metas y resultados que deben alcanzar las personas, con énfasis en el desempeño futuro y en valores variables y flexibles. (Chiavenato, 2009)

2.4. Incentivo

Los incentivos son objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la gestión del talento humano constituyen una serie de estímulos no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas. Por definición, los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento (Wherter y Davis, 2014).

Los incentivos constituyen esfuerzos de retribución que impulsan logros específicos, pudiendo ser el logro de objetivos organizacionales, grupales o personales. En otras palabras los incentivos constituyen una herramienta útil para estimular e incentivar la motivación laboral, ya que a través de estos puede influirse en el comportamiento del personal ejecutivo y obtener el resultado deseado.

Dessler (2000), indica que los incentivos como medios de compensación pueden ser financieros y no financieros, en otras palabras económicos y no económicos, y que de igual forma como lo indican otros autores, buscan influir en la conducta y motivación laboral.

Chiavenato (2009), explica que los incentivos, son una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en medios de la organización, que entre otros recursos contribuyen con tiempo y esfuerzo.

Lau (2007), realiza una interesante explicación en la que indica que los incentivos pueden servir para motivar a los empleados, pero no solo funcionan cuando satisfacen las necesidades que tiene el trabajador. Se motiva al empleado cuando el incentivo que se le ofrece satisface una necesidad y surge otra de mayor jerarquía. De esta forma, el incentivo es de gran ayuda para motivar al personal, pero únicamente cuando es utilizado eficientemente.

Morales y Velandia (1999), definen a los incentivos como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados. Entonces se tratan de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados suplementarios que benefician tanto a la empresa como al trabajador de manera equitativa.

Para Hansen y Mowen (2003), los incentivos son los medios que se utilizan para estimular a los empleados a trabajar hacia el logro de las metas de la organización. Los incentivos pueden ser positivos o negativos. Los incentivos negativos usan el temor a las sanciones para la motivación; los incentivos positivos usan los premios.

Tomando como base las definiciones mencionadas por los autores anteriores, los incentivos representan la recompensa que recibe el personal ejecutivo por los servicios prestados y tienen como finalidad:

- Motivar al personal
- Promover el aumento de la productividad
- Lograr los objetivos organizacionales
- Atraer al talento humano
- Desarrollar y retener a los empleados

De acuerdo a lo que indican Wherter y Davis (2014), los incentivos se dividen en incentivos económicos y no económicos.

2.5. Incentivos económicos

De acuerdo a lo que indica Rodríguez (2005), afirma que los incentivos económicos se refieren a los sueldos, salarios, prestaciones extra salariales en dinero que se asignan a los empleados por su misma vinculación a la organización, con independencia de su nivel de rendimiento. Los incentivos económicos constituyen un estímulo para la incorporación y permanencia de las personas en la organización. Las atraen y mantienen en el grado en que se comparan favorablemente con los que ofrecen otras organizaciones; además fomentan la lealtad.

Los incentivos económicos están conformados primeramente por el pago de salarios, el cual cada empleado recibe por la prestación de sus servicios. También están las bonificaciones y comisiones, las cuales no son de aplicación general para todos los colaboradores sino están relacionados con el puesto o nivel jerárquico que ocupan. Este tipo de incentivos están representados en dinero. Puede decirse que los incentivos económicos son los que utilizan las empresas en mayor medida a modo de recompensa para motivar al personal e incrementar el compromiso y la productividad de los trabajadores.

La legislación guatemalteca regula algunos beneficios económicos "de ley", los cuales cada patrono debe pagar a sus colaboradores de forma obligatoria por la relación laboral vigente entre ambos.

En algunos casos estos incentivos económicos son llamados prestaciones laborales y deben ser pagadas en moneda de curso legal y en resumen, son aquellos pagos o derechos que pertenecen al colaborador y no pudiendo renunciar a los mismos.

Cuadro No. 2
Prestaciones Laborales (económicas)

Prestación económica	Definición	Base Legal
Aguinaldo	Consiste en un salario adicional equivalente al cien por ciento del salario ordinario mensual o su parte proporcional	Ley Reguladora de la prestación de aguinaldo para trabajadores del sector privado, Decreto 76-78
Bonificación Anual	Consiste en una bonificación anual equivalente al ciento por ciento del salario ordinario mensual o su parte proporcional	Ley de Bonificación Anual para trabajadores del sector privado y público, Decreto 42-92
Bonificación Incentivo	Consiste en una bonificación mensual de Q.250.00, brindada con el propósito de estimular y aumentar la productividad y eficiencia	Decreto 37-2001

Fuente: Elaboración propia con información de Ley de Aguinaldo, Bonificación Anual y Bonificación incentivo

No hay que dejar por un lado otro tipo de incentivos económicos los cuales también representan un beneficio económico para los colaboradores; pueden mencionarse algunos como seguro de vida, seguro de gastos médicos, combustible, subsidio de alimentos, plan de teléfono celular, entre otros.

El criterio anterior es sostenido por Dessler (2001) quien identifica a los incentivos económicos como aquellos cuya compensación es una relación de intercambio o retribución de trabajo de carácter financiero.

Según la clasificación de los incentivos económicos brindada por MERCER, firma internacional dedicada a asesoría y servicios en gestión humana; estos se dividen en dos grupos; directos e indirectos, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3
Clasificación de los incentivos económicos

DIRECTOS	INDIRECTOS
Retribución Fija (Salarios)	Beneficios de Riesgo y Status o adicionales (combustible, seguro de vida, seguro de gastos médicos, vehículo de la empresa, membresía a algún club, otros)
Retribución Variable (bonificaciones, gratificaciones, comisiones)	
Retribución Diferida	

Fuente: Mercer HR Consulting

Como se observa en el cuadro anterior, existen varios tipos de incentivos económicos, sin embargo, para efectos de esta investigación solo se medirán los siguientes incentivos:

- 1) Retribución fija o salario
- 2) Retribución variable o bonificaciones
- 3) Beneficios de riesgo y status (o adicionales)

Como lo indica el cuadro anterior, MERCER incluye todos los incentivos económicos indirectos como beneficios de riesgo y status, los cuales en esta investigación se denominarán beneficios adicionales.

2.5.1. Retribución Fija: Salarios

El salario que representa el elemento más importante de los incentivos económicos, y es la retribución pagada por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo. (González, 2013)

El Código de Trabajo de Guatemala también contribuye a la definición de los salarios e indica en su artículo 88 que “es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o relación vigente entre ambos”.

Tal y como indica Mejía (2014) existen teorías contemporáneas sobre el origen y la función del salario; destacando por ejemplo la Teoría de los ingresos la cual indica que el salario debe ser necesario para que el trabajador y su familia subsistan y para su fijación interviene la oferta y la demanda del mercado” (Smith et al., 1776. 5)

Una teoría mucho más moderna es la expuesta por Henry Ford (1914), en la que de forma sencilla indica acertadamente:

“(...) Si los salarios de los trabajadores son altos, se genera una mayor capacidad de consumo, y para satisfacerla es necesario producir más, como consecuencia las ventas aumentan, las utilidades aumentan, lo cual permite hacer nuevas inversiones en tecnología para incrementar la productividad... p 30”

En este orden de ideas, la teoría expuesta por Ford, hace entender que si los salarios son altos, satisfacen de una mejor manera las necesidades y generará más capacidad de consumo, incrementando, ventas, utilidades, productividad, cumpliendo así los objetivos de la compañía.

Un tema controversial siempre ha sido, ¿cuánto es lo que debo pagar a determinado puesto?; existen muchos criterios para la fijación de los salarios, a lo que González (2013), identifica los siguientes criterios como los más utilizados para la fijación de estos.

Es importante resaltar que cada compañía puede adoptar el modelo que más se adapte a sus necesidades y se encuentre alineado a los objetivos organizacionales.

Cuadro No. 4
Criterios para fijación de salarios

CRITERIO	BASADO EN
Valoración del cargo	Requisitos del cargo
Valoración del desempeño	Desempeños extraordinarios del personal
Valoración de utilidades del período	Capacidad de la empresa
Valoración de los salarios del mercado	Competencia

Fuente: González (2013) Métodos de compensación basados en competencias

2.5.2. Retribución Variable: Bonificaciones, gratificaciones y comisiones

Esta modalidad de incentivos económicos tiene como finalidad básica encaminar la voluntad y esfuerzo del personal ejecutivo hacia la consecución de determinados objetivos que la organización desea alcanzar. Algunos de estos incentivos forman parte de las nuevas tendencias de gestionar una política retributiva.

Las bonificaciones, gratificaciones y comisiones forman parte de la retribución variable de los empleados y no se deben generar en la nómina de pagos expectativas de cumplimiento basados en criterios que no apoyen la consecución de la estrategia del negocio. (Barrilero, 2006). En este sentido, el autor expresa que antes de implementar este sistema, es necesario validar si en realidad facilitaría la estrategia del negocio.

Solé (2013), menciona que las bonificaciones y gratificaciones representan una compensación dineraria que se concede a cambio de un servicio prestado de forma eventual o como recompensa por el buen rendimiento especial y puntual en el desempeño de la actividad laboral debiendo ser, lo suficientemente significativos como para motivar el comportamiento de los empleados.

La definición e implementación de un modelo de incentivos variables debe llevar un proceso lógico el cual puede resumirse en:

- 1) Definición de los objetivos estratégicos
- 2) Identificación de indicadores de desempeño
- 3) Estructura del incentivo
- 4) Ponderación del desempeño / meta / objetivo
- 5) Evaluación del desempeño / meta / objetivo
- 6) Determinación del variable

Fuente: Mercer HR Consulting

La administración de remuneración variable ha ido evolucionando a lo largo de los años, cambiando de modelos tradicionales como el pago de comisiones hasta modelos innovadores como participación en las ganancias de la compañía; a continuación se identifican algunas de las principales modalidades de bonificaciones y/o gratificaciones que las empresas otorgan a su personal ejecutivo:

Cuadro No. 5
Modalidades de Retribución Variable

	MODALIDAD	DEFINICIÓN
MODELOS TRADICIONALES	Bonos discrecionales	Son percepciones salariales que se abonan de una vez, después de una contribución o resultado extraordinario, o por exceder de manera significativa las expectativas de rendimiento. Son discrecionales por que a priori no existe ninguna fórmula que establezca las condiciones para generarlo
	Comisiones por ventas	Es un incentivo basado en la distribución de un porcentaje o valor de las unidades vendidas y / o cobradas en puestos comerciales
	Bono por producción	Se trata de una compensación variable, utilizada casi exclusivamente en puestos del área de producción, generada en función de las unidades producidas o procesadas

	Bonos basados en rendimiento	Son percepciones ligadas a un proceso más o menos subjetivo de evaluación del rendimiento, es decir, la compensación está determinada por la puntuación obtenida mediante un sistema de apreciación del desempeño
NUEVAS MODALIDADES	Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales	En esta modalidad, la percepción monetaria se encuentra ligada al grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados, de cuyo cumplimiento es responsable un individuo
	Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos	Se trata de una variación de la modalidad anterior. Al igual que aquella, la percepción está ligada al grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados, pero en este caso, la responsabilidad de cumplimiento y por tanto las recompensas vienen determinados por resultados grupales
	Participación en beneficios (profit sharing)	Se trata de un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados en un porcentaje de los beneficios de la empresa
	Participación basada en objetivos (gain sharing)	Al igual que el anterior, es un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados, pero no en beneficios sino en las mejoras de productividad colectiva obtenidas

Fuente: Prat y Muñiz (2002) Sistemas de Gestión Variable e indicadores de control de gestión

2.5.3. Beneficios Adicionales

Están integrados por los beneficios extralegales que las organizaciones otorgan a sus empleados con el propósito de complementar las prestaciones de ley y retener así al talento humano y aumentar su competitividad frente a empresas similares del sector.

De acuerdo a lo que indica Chiavenato (2009), estos beneficios adicionales no sólo buscan recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, sino también facilitarles la vida y hacérselas más agradable. También indica que los beneficios más frecuentes que las compañías otorgan dentro de esta clasificación son seguros de vida y gastos médicos, combustible, vehículo de la empresa o transporte, membresía a algún club o institución, regalos, actividades sociales para fechas especiales o época navideña, subsidio por alimentos, vivienda, entre otros.

Dentro de este tipo de incentivos económicos se encuentran también los incentivos no convencionales y lo constituyen todos aquellos incentivos que no son comunes en una

organización y hasta cierto punto son innovadores, los cuales pretenden proveer de una ventaja competitiva a las organizaciones frente al mercado laboral. (Méndez, 2015).

Como lo menciona (Méndez, 2015) dentro de este tipo de incentivos se puede mencionar:

- Gimnasio en las instalaciones de la compañía.
- Guardería.
- Viajes.
- Vales de descuento en tiendas, cines, teatros, restaurantes.
- Clases de yoga o algún deporte en las instalaciones.
- Clases de idiomas
- Clases universitarias dentro de las instalaciones
- Home office

2.6. Incentivos no económicos

Como contraparte a los incentivos económicos, se encuentran los incentivos no económicos, los cuales de acuerdo a lo que indican Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), los incentivos no económicos incluyen muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento, respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal.

Mcadams (2002) también hace alusión a los incentivos no económicos, indicando que éstos ayudan a crear entusiasmo, orientación y compromiso a la compañía, a que el empleado se involucre lo suficiente para crear una diferencia.

Lo expresado por Mcadams hace pensar que las organizaciones deben ser dinámicas e innovar en ofrecer no solamente incentivos tradicionales como los económicos, sino en cambio diseñar planes de incentivos no económicos que promuevan al personal ejecutivo a mejorar el desempeño y elevar la motivación laboral; sin embargo es conveniente

combinarlos con los económicos a través de políticas de compensación adecuadas que permitan afectar más a las condiciones laborales de los empleados, además de tener repercusiones positivas en su vida personal.

González (1999), menciona que los incentivos no económicos constituyen otro elemento de la motivación laboral, sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Aunque se relacionan indirectamente con incentivos financieros y tiene cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos como algo diferente a una compensación directa por el trabajo que se realiza.

Chiavenato (2009) también explica la definición de los incentivos no económicos indicando que éstos buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. Estos son reconocimientos dados para celebrar el esfuerzo que va más allá de lo que una persona está obligada a hacer.

Ahora bien, al analizar los aportes de los autores sobre los incentivos no económicos, estos se enmarcan como un incentivo intangible que puede ser o no aplicable para todos los empleados de la compañía, los cuales como ya se ha dicho en algunas oportunidades deben ser lo suficientemente innovadores para que permitan motivar al personal.

Es importante resaltar que algunos autores denominan a los incentivos no económicos como "salario emocional", por ejemplo, la Asociación Española de la Calidad, hace referencia a este término, indicando que el salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Según el Manual de ACA (American Compensation Association) en el texto Los componentes, estructura del costo y objetivos de un programa de Compensación Total, publicado en el año 1991, estos incentivos se dividen en intrínsecos y extrínsecos, siendo

una diferenciación relativamente nueva y deriva de los estudios e investigaciones sobre motivación y actitud de los empleados.

2.6.1. Incentivos Intrínsecos

Urquijo y Bonilla (2008) indican que estos incentivos no dependen de los planes o programas de compensación formales de la organización, sino más bien de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que estos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados solo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesante y que contribuyen con su desarrollo y crecimiento personal. Para ellos estos trabajos son considerados ricos en recompensas intrínsecas, es decir, aquellas que muchas veces simplemente no puede explicar.

Es sumamente interesante observar la forma en que los incentivos intrínsecos funcionan como parte de la estrategia del talento humano ya que el trabajador puede encontrar por sí mismo dentro de las tareas que realiza diariamente el “motivo” o “motor” por decirlo de alguna manera para sentirse incentivado, en otras palabras, estos incentivos representan una auto recompensa por el simple hecho de realizar una actividad.

2.6.2. Incentivos Extrínsecos

Estos tienen relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado y pretenden crear un ambiente o clima de trabajo excelente. (Urquijo y Bonilla, 2008). En este sentido, en algunos casos estos incentivos pueden implicar un costo de carácter financiero para las organizaciones ya que es necesario invertir recursos en capacitaciones, programas, seminarios, entre otros.

A continuación se muestran los principales incentivos no económicos de acuerdo a su clasificación:

Cuadro No. 6
Clasificación de los incentivos no económicos

	FACTOR	DEFINICIÓN
INCENTIVOS NO ECONÓMICOS INTRÍNSECOS	Logro	Es la satisfacción que puede sentirse al momento de haber logrado algún objetivo específico.
	Nivel de Responsabilidad	Es la capacidad que un colaborador puede tener de hacerse cargo por las decisiones que toma, muchas veces está supeditado al nivel del puesto que ocupa.
	Participación e influencia	Consiste en el involucramiento del equipo de trabajo en proyectos de alto impacto en la organización. Por un lado se afianzan las relaciones laborales y por el otro se aprovecha el conocimiento y experiencia del equipo de trabajo para una mejor toma de decisiones.
	Ambiente de Trabajo	Es el medio en el que se desarrolla el trabajo comúnmente.
	Prestigio de la organización	Consiste en el reconocimiento o reputación que la compañía tiene dentro del sector económico en el que se encuentra. Muchos empleados se sienten atraídos a pertenecer a determinada compañía por este factor.
	Sentido de pertenencia	Crear un sentido de pertenencia hacia la organización favorece el clima laboral y fomenta el logro de objetivos. Hacer que los colaboradores sepan qué productos hace la empresa, su posicionamiento en el mercado y de qué forma ellos contribuyen al logro de objetivos organizacionales crea una vinculación hacia la compañía.
	INCENTIVOS NO ECONÓMICOS EXTRÍNSECOS	Programas de reconocimiento
Programas de desarrollo y sucesión		Este es un incentivo clave dentro de la gestión humana, ya que permite a los colaboradores optar a posiciones de un nivel organizacional ejecutivo a través de un programa de desarrollo laboral y de sucesión
Planes de capacitación		Este es un programa formal que contempla a la capacitación no como un evento aislado, sino como un programa permanente de formación para el cierre de brechas y formación profesional en temas relacionados al puesto desempeñado.

	Planes de carrera	Consiste en la formación profesional de los colaboradores, tomando en consideración el perfil que tiene el empleado con el propósito de ir desarrollando sus habilidades y competencias para optar a otros puestos dentro de la organización
	Promociones o ascensos	Por lo general este incentivo se enmarca dentro de una política de reclutamiento interno en la que al existir una plaza vacante de un nivel jerárquico superior, un colaborador de un nivel inferior puede optar a la misma.
	Teletrabajo o Home Office	Es el trabajo realizado a distancia utilizando TIC's Tecnologías de la Información y Comunicación. El concepto a distancia significa que se puede trabajar desde casa o cualquier lugar con una conexión a internet. Por otro lado, también se define como aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de tecnologías modernas de comunicación, o dicho en otras palabras, es el trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales de la organización o centros habituales de trabajo y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas esenciales para cumplir con las actividades propias del puesto. (Buirra 2012)

Fuente: Elaboración propia con información de Mercer HR Consulting y Wherther y Davis

Como se observa en el cuadro anterior, existe una gran cantidad de incentivos no económicos, sin embargo, para efectos de esta investigación se medirán únicamente los siguientes, los cuales fueron los que sobresalieron en base a la entrevista que se realizó con los responsables de Recursos Humanos de las compañías encuestadas:

- 1) Programas de reconocimiento
- 2) Promociones
- 3) Sentido de pertenencia

2.7. Los incentivos económicos y no económicos como estrategia en la gestión de talento humano

Cada compañía otorga a sus colaboradores incentivos económicos y no económicos que pretenden por un lado, producir un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y

motivar a los empleados. Por un lado, buscan los esfuerzos de las personas al cumplimiento de los objetivos y a la rentabilidad de la organización.

En este orden de ideas, los incentivos económicos y no económicos gestionados a través de una forma eficaz son una herramienta clave dentro de la gestión del talento humano, ya que a través de estos puede estimularse la motivación laboral.

En este sentido, este estudio pretende identificar la incidencia los incentivos económicos y no económicos en la motivación laboral de personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala dentro de una perspectiva estratégica dentro de la gestión humana.

2.8. Motivación

A lo largo de los años, los individuos han conocido el término de motivación, teniendo siempre la interrogante sobre qué es lo que realmente motiva al ser humano.

De acuerdo a lo que indica Warren (2001), un motivo, es la experiencia consciente o estado subconsciente que sirve como factor para determinar una conducta o comportamiento en alguna situación.

Por otro lado Robbins (2015), menciona que “la motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.” (p.155)

En este contexto, Robbins (2015) separa la definición en tres elementos fundamentales. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que se piensa casi siempre cuando se habla de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza con una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que se busca es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas.

Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzarla.

Chiavenato (2009), indica que motivación “es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que la rodea”. Esto indica que para que la motivación exista, debe de haberse provocado una situación, preferiblemente positiva, en el entorno en el que el individuo se encuentra.

Tomando en consideración el tema de este estudio, podría decirse que los incentivos económicos y no económicos “provocan una situación” la cual es positiva y por lo tanto ha generado motivación en el grupo objetivo, en este caso los ejecutivos.

En este sentido, el autor indica que existen tres premisas que explican el comportamiento humano en cuanto a la motivación:

- 1) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- 2) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

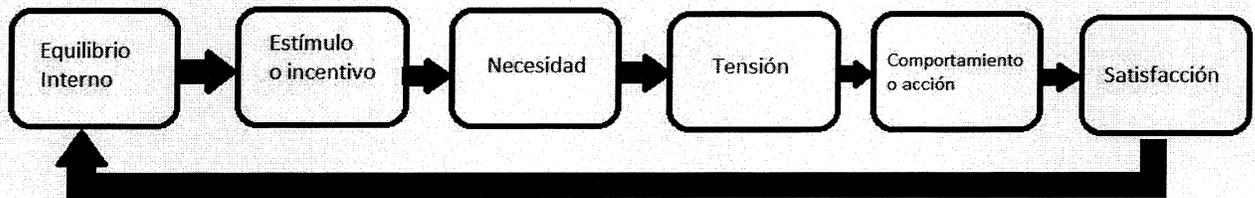
Por otro lado, Smith y Kosslyn (2008) se refieren a la motivación como la tendencia a la acción que forma parte de algunas respuestas afectivas, siendo así que una de las funciones esenciales de la emoción es motivar a la acción lo cual se transforma en un

factor determinante en un contexto organizacional-empresarial al valorar la actitud, actividad y determinación particularmente en un empleado efectivo.

2.8.1. Ciclo Motivacional

Chiavenato (2009), existe un ciclo motivacional que parte del equilibrio interno, hacia un estímulo o incentivo, luego viene la necesidad, la tensión, el comportamiento o acción y luego el estado de satisfacción.

Figura No. 2
Ciclo Motivacional



Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009)

De acuerdo a lo que indica Chiavenato (2009) el proceso en que se desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

En este orden de ideas, si los incentivos económicos y no económicos cumplen la función esperada, que es la de motivar al personal ejecutivo, como lo indica el autor, se volvería al estado de equilibrio anterior.

2.9. Motivación Laboral

Pernalet (2004) define la motivación laboral como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Según Newstrom (2007), la motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- 1) Dirección y enfoque de la conducta: son los factores positivos y entre ellos se encuentra la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad y también a los factores disfuncionales como los retrasos, el ausentismo, el retiro y el bajo desempeño.
- 2) Nivel de esfuerzo aportado: se refiere a contraer un compromiso pleno con la excelencia.
- 3) Persistencia de la conducta: es mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente.

2.10. Teorías de la motivación

La década de 1950 fue un período fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon teorías que hoy en día son las explicaciones

más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y, y la teoría de los dos factores.

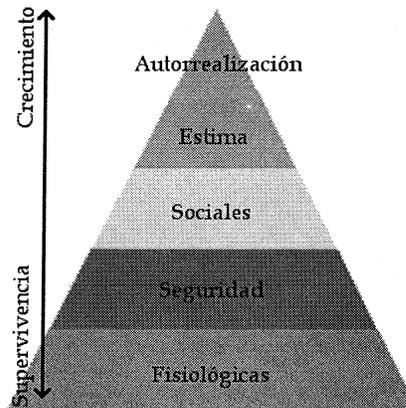
Aunque las anteriores son las más importantes, y sobre cuyos cimientos se formulan otras teorías, a continuación también se mencionan otras teorías cuyos aportes pueden ayudar a relacionar las variables de este trabajo, como lo son la teoría ERC, la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y la teoría del reforzamiento.

2.10.1. Teoría de la jerarquía de necesidades

Puede decirse que es la teoría de la motivación más conocida. Esta fue expuesta por Abraham Maslow en 1943 quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

**Figura No. 3
Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow**

1. Fisiológicas	Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico
2. De Seguridad	Defensa y protección de daños físicos y emocionales
3. Sociales	Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad
4. De estima	Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención
5. Autorrealización	El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización



Fuente: Robbins (2015) Comportamiento Organizacional

De acuerdo a lo que indica Robbins (2015) en la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve dominante. El individuo asciende los peldaños de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de una persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tienen un origen sobre todo externo, con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad.

En este orden de ideas, se puede pensar que no todos los incentivos económicos y no económicos funcionan igual para todos los niveles jerárquicos de la organización; lo que puede funcionar para un puesto administrativo, puede no funcionar para un ejecutivo; como lo dijo Maslow, hay que saber en qué parte de la pirámide de necesidades se

encuentra para determinar qué incentivo lo motivará más, es decir, cuáles de los incentivos que la compañía le otorga tienen más valor para él.

2.10.2. Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor en 1960 postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y.

Según indica Robbins (2015) después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en su conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo a lo que indica McGregor, con la teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta su trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y.

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades

4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. (Robbins, 2015)

2.10.3. Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg en el año 1944. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto.

Según el análisis realizado por Robbins (2015) de estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. Ciertas características se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto. Herzberg postula que de sus resultados se desprende la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es, pues “no satisfacción”, y lo opuesto de “insatisfacción” es “no satisfacción”.

Robbins (2015) continúa diciendo que, según Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, quien se propone eliminar factores de insatisfacción traerán paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos.

En consecuencia Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si se quiere motivar a las personas en sus puestos de trabajo, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. (Robbins, 2015).

2.10.4. Teoría ERC

En relación a esta teoría Robbins (2015) menciona que Clayton Alderfer en el año 1972, revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas y llamó a su versión teoría ERC.

En este sentido Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de donde viene la denominación de teoría ERC. El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales

de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son las de relación: el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimitó las necesidades de crecimiento: el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización. (Robbins, 2015)

Aparte de convertir las cinco necesidades en tres, ¿en qué difiere la teoría ERC de la teoría de Maslow? A diferencia de la jerarquía de necesidades, en la teoría ERC se señala que 1) es posible que estén en activo dos o más necesidades al mismo tiempo, y 2) si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

2.10.5. Teoría de las necesidades de McClelland

Dentro de las teorías recopiladas por Robbins (2015), se menciona la teoría de las necesidades de McClelland, publicada en 1961; sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como siguen:

- 1) Necesidad de logro: El impulso de sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.
- 2) Necesidad de poder: Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habían hecho de otro modo.
- 3) Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen un impulso irresistible por triunfar. Luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro.

La necesidad de poder es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia en controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder gozan de "estar a cargo", luchan por influir en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad delimitada por McClelland es la de afiliación, que es la que menos atención ha recibido de parte de los investigadores. Los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca. (Robbins, 2015).

2.10.6. Teoría de la equidad

Si se percibe que nuestra relación es igual a la de otras personas que consideramos importantes y con las que nos comparamos, se dice que hay un estado de equidad. Se percibe que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando nos parece que la relación es inequitativa, sufrimos una tensión de desigualdad. Si pensamos que estamos mal pagados, la tensión genera ira; si pensamos que nos pagan de más, genera culpa. Robbins (2015) hace alusión a esta teoría expuesta por John Stacy Adams en 1965; propuso que este estado de tensión incita a hacer algo para corregirlo.

Robbins (2015), indica que la teoría de la equidad se complica con el referente que designa el empleado. En las pruebas se indica que el referente escogido es una variable importante de la teoría. El empleado puede hacer cuatro comparaciones referentes.

- 1) Yo interior: Las experiencias del empleado en otro puesto dentro de la organización actual.
- 2) Yo exterior: Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- 3) Otro interior: Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado.
- 4) Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización del empleado.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros o colegas de otras organizaciones o compara su trabajo actual con los que hayan tenido. La información que tengan sobre los referentes, así como el atractivo de éstos, influye en cuáles escojan.

2.10.7. Teoría de las expectativas

Una de las explicaciones de la motivación más aceptadas es la teoría de las expectativas de Victor Vroom, la cual fue postulada en 1964. Ésta afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo.

En términos más prácticos, la teoría de la equidad asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. (Robbins, 2015)

Por lo tanto la teoría se enfoca en tres relaciones:

- 1) Relación de esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño
- 2) Relación de desempeño y recompensa: Grado en que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.

- 3) Relación de recompensa y metas personales: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

La teoría de las expectativas explica por qué tantos trabajadores no están motivados y sólo hacen lo mínimo necesario para ir tirando. Esto se hace evidente cuando se ahonda en las tres relaciones postuladas. Se presentan como preguntas que deben responder afirmativamente los empleados para llevar al máximo su motivación.

2.10.8. Teoría del reforzamiento

Esta teoría, planteada por Burrhus B. Skinner, ignora el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza un acto. No se interesa en lo que le sucede al empleado, indicando que no es necesario conocer sus necesidades, en cambio, solo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas. (Robbins, 2015).

De acuerdo a esta definición, el control del comportamiento está en los reforzadores, que en otras palabras, son los jefes, por decirlo de alguna manera; cualquier consecuencia que siga inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad que se repita la conducta asegura el autor.

2.11. Relación entre las teorías de motivación, incentivos e indicadores de motivación laboral

Durante mucho tiempo se ha creído que el principal motivador en el trabajo es el dinero; sin embargo, se puede decir que si bien es cierto que juega un papel muy importante, no es únicamente el que realmente motiva al personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, sino que realmente es la unión de los

dos tipos de incentivos; muchas veces el personal ejecutivo valora de mejor manera los incentivos no económicos antes que los económicos.

Esta opinión es sustentada por Cuadrado (2006), indicando que el salario no es el único factor determinante como elemento de motivación, por lo que el autor plantea un sistema de remuneración basado en un modelo salarial basado en tres ejes: el salario fijo, salario variable y salario no económico o emocional.

En ese orden de ideas, esta investigación pretende encontrar la relación entre los incentivos económicos y no económicos con la motivación laboral, y como se ha mencionado a lo largo de estos capítulos existen muchos indicadores que se pueden tomar en cuenta para medir la motivación laboral de personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala pero es importante resaltar que en el caso de la variable independiente, los incentivos económicos y no económicos, los indicadores tomados en cuenta son los obtenidos en la entrevista realizada a responsables de Recursos Humanos de las empresas. En el caso de la variable dependiente (motivación laboral), se utilizarán tres de los más utilizados por los autores los cuáles son:

- 1) Rotación de personal
- 2) Ausentismo
- 3) Tiempo extra

En esta investigación también surge la interrogante sobre la relación que tienen las teorías de la motivación con los indicadores de motivación laboral planteados en este estudio; esta relación se muestra a continuación:

Cuadro No. 7
Relación entre teorías de motivación con los incentivos económicos y no económicos

TEORIA DE LA MOTIVACIÓN	INCENTIVO	JUSTIFICACIÓN / RELACIÓN
Teoría de la jerarquía de las necesidades	Salarios	Esta teoría presume las necesidades de primer orden, las cuales son las llamadas fisiológicas y cubren hambre, sed, abrigo y otras de carácter orgánico, las cuales pueden cubrirse al recibir una remuneración fija.
Teoría de las expectativas	Bonificaciones	Como se mencionó, las bonificaciones representan un pago variable, y en este sentido, los individuos deben percibir una relación estrecha entre su desempeño y las remuneraciones que perciben para llevar al máximo su motivación.
Teoría de los dos factores	Beneficios Adicionales	Herzberg citó estos beneficios como factores de higiene y cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas.
Teoría de la jerarquía de las necesidades	Promociones o ascensos	A medida que las necesidades de la pirámide van siendo satisfechas, surge la necesidades de estima y autorrealización, las cuales pueden ser satisfechas a través de promociones o ascensos dentro de la compañía
Teoría del Reforzamiento	Programas de reconocimiento	En concordancia con esta teoría, premiar inmediatamente una conducta con un elogio estimula su repetición. Esto se logra a través de programas de reconocimiento que pueden iniciar de una felicitación en privado hasta programas elaborados de reconocimiento público.
Teoría de las necesidades de McClelland	Sentido de pertenencia	Ese impulso de sobresalir, de pertenecer a algo grande e imponerse al individuo mismo permite el sentimiento de logro, y orgullo de pertenecer a una compañía por el prestigio o buen nombre de la misma

Fuente: Elaboración propia con información de Robbins (2015)

Cuadro No. 8
Relación entre teorías de motivación con los indicadores de motivación laboral

TEORIA DE LA MOTIVACIÓN	INDICADOR MOTIVACIÓN	JUSTIFICACIÓN / RELACIÓN
Teoría de la jerarquía de las necesidades	Rotación de personal	Las necesidades sociales de esta teoría hacen alusión a formar parte de un grupo, sentirse a gusto en él; por lo que esto evitaría que los ejecutivos se retiren de una organización, ya que se sienten parte de algo más grande que ellos
Teoría de los dos factores	Ausentismo	Si los factores higiénicos como las condiciones físicas del trabajo, seguridad laboral, entre otras no son las adecuadas, incidirán en la motivación del ejecutivo a ir a laborar y puede elevar el índice de ausentismo
Teoría de las necesidades de McClelland	Tiempo Extra	Si las necesidades expresadas por el autor se satisfacen: logro, poder, y afiliación, provocan en el ejecutivo un sentido de pertenencia hacia la organización, brindando tiempo fuera de la jornada laboral para cumplir sus funciones

Fuente: Elaboración propia con información de Robbins (2015)

Es necesario comentar también lo que indican algunos autores sobre los indicadores definidos para la investigación por lo que sus opiniones se muestran en el siguiente cuadro con el propósito de sustentar el estudio.

Cuadro No. 9
Autores que hablan sobre incentivos económicos y no económicos y la motivación laboral

INCENTIVO ECONÓMICO	JUSTIFICACIÓN
Salarios	Spytak et al. (1999) señala en base a la teoría de los dos factores de Herzberg que los empleados de una organización la mayoría de las veces querrán un salario regular, así que si creen que no están siendo bien recompensados se sentirán infelices en su trabajo.

Bonificaciones	Solé (2013) indica que los bonos o gratificaciones que se implementan de forma consistente y coherente en términos de cantidades y finalidades, deberían ser lo suficientemente significativos como para motivar el comportamiento que se pretende conseguir.
Beneficios Adicionales	Robbins (2015), según lo mencionado por Herzberg (1944) indica que cuando los factores de higiene que proporciona la compañía como políticas de la compañía, beneficios son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas.
INCENTIVO NO ECONÓMICO	JUSTIFICACIÓN
Promociones o ascensos	Werther y Davis (2014), mencionan que las promociones y ascensos dan la oportunidad de crecimiento profesional, mayor responsabilidad e incrementan el status social de la persona, haciendo hincapié en la percepción de la justicia que se tenga respecto a la política de la organización en cuanto a promociones; en opinión de Hodgetts y Altman (2004), tener una percepción de que la política es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la motivación.
Programas de reconocimiento	Davis y Newstrom (2003), indican que los empleados que reciben pocos o ningún reconocimiento, son los que por lo general tienen baja satisfacción y motivación
Sentido de pertenencia	Chiavenato (2009) comenta que el sentido de pertenencia se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa mejorando la motivación
INDICADOR DE MOTIVACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Rotación de personal	Bannister y Griffeth (1986), comentan que existe una relación entre motivación laboral y la rotación de personal, argumentando que los empleados insatisfechos estarán más propensos a dejar la organización
Ausentismo	Páez (2010), en base al estudio realizado para relacionar el índice de ausentismo con la motivación laboral indica que es necesario incrementar la motivación laboral para disminuir el ausentismo de los sujetos, no dejando por un lado otras necesidades que los colaboradores indican que deben ser atendidas
Tiempo Extra	Davis y Newstrom (2003). El grado en que el empleado ame su trabajo determinará lo motivado que está para emplear en ello su creatividad e iniciativa para proyectos.

Fuente: Elaboración propia con información de los autores citados en cada apartado

2.12. Personal Ejecutivo

A lo largo del estudio se ha mencionado empleado, trabajador, colaborador, y para efectos de esta investigación estos son sinónimos para el término clave: "ejecutivo". Toda compañía dentro de su estructura organizacional está conformada por empleados de diversos niveles jerárquicos, que van desde el nivel más bajo que pueden ser operarios, siguiendo mandos medios, llegando hasta niveles de dirección.

Mondy y Noe (2005) indican que un ejecutivo es básicamente como un gerente (un gerente de producción o un gerente de recursos humanos por ejemplo) con una amplia autoridad sobre sus subordinados y responsabilidad de planificación y dirección.

Perez (2005) en su obra *Ejecutivos de alto Nivel ¿una élite global?* hace una compilación de definiciones sobre esta clasificación de empleados, y sobresale la indicada por C. Wright Mills indicando que los ejecutivos son aquellos a los que los altos directivos tienden a seleccionar para ocupar los puestos más altos en la jerarquía corporativa.

Según lo indica Alcérrega (2010) en su artículo publicado en la *Revista Dirección Estratégica*, el profesor Mintzberg (2003) de la McGill University comenzó a estudiar las funciones de los ejecutivos en su tesis doctoral, preparó una clasificación de los roles ejecutivos con base en si la persona usa su tiempo en pensar, en manejar información, en tratar con personas o directamente en actuar, las cuales se identifican a continuación:

- a) Pensamiento estratégico: Concebir el marco de referencia para la organización. Esto se logra al definir el propósito de la organización (su misión), estableciendo una perspectiva de la organización (valores y filosofía) y determinar el posicionamiento competitivo de los productos, servicios y mercados (estrategia de la unidad organizacional). Establecer la agenda, más cercano a la programación de actividades, en donde indica acciones específicas y tiempos.

- b) Administración de la información: Comunicar la información diseminando datos y análisis, así mismo, controlar, que en este esquema implica el diseño de sistemas, el desarrollo de estructuras y la imposición de órdenes directas.

- c) Administración de las personas: Liderar a nivel individual, grupo y organizacional; conectar, lo que implica desarrollar una red de personas que se puede usar para obtener información e influir en grupos de interés; administración de la acción, hacer dentro, el trabajo realizado por el ejecutivo cuando realiza tareas relacionadas con la investigación, ventas, producción, etcétera en la industria donde se participa.

Mintzberg (2003) sugiere que hay distintos niveles que resultan en diferentes estilos del trabajo ejecutivo. Los que administran la acción directamente son actores o hacedores. Los que dirigen a la gente son líderes. Los que administran la información son administradores. Se pudiera agregar a esta lista el nivel de diseñar las ideas, llevado a cabo por pensadores administrativos. El nivel que el ejecutivo prefiere es determinante de su estilo.

En base a lo anterior, para efectos de este estudio, los ejecutivos de las empresas fabricantes de productos plásticos que serán tomados en cuenta serán aquellos que tienen dentro de sus funciones pensamiento estratégico, administración de información y administración de personas y que laboran en las empresas agremiadas a la Comisión Guatemalteca del Plástico –COGUAPLAST- ubicadas en el municipio de Guatemala. De acuerdo a la estructura organizacional de estas organizaciones los niveles ejecutivos están conformados por directores, gerentes y jefes.

2.13. Empresas fabricantes de productos plásticos

Los materiales plásticos, o polímeros, son sustancias compuestas por moléculas grandes de un peso molecular elevado y estas moléculas son llamadas macromoléculas.

De acuerdo a lo que indica Gálvez (2008), la historia del plástico inició en el siglo XIX, en Londres, cuando Alexander Parkes, quien habiendo trabajado por algún tiempo haciendo hule natural, se interesó en buscar otra sustancia que podía dar resultados parecidos a los del hule. Así comenzó a estudiar el nitrato de celulosa y en el año 1862 desarrolló una materia que podía usarse en estado sólido o líquido y que era flexible, resistente al agua, pudiendo ser pigmentado y también ser usado para utensilios y herramientas. Esto resultó ser el plástico original, el cual tiene actualmente muchas familias.

En Guatemala, fue hasta el año de 1975 cuando empezó a tener un mayor auge, con la introducción del plástico en el ámbito industrial, debido a que se empezó a utilizar a un nivel más alto y en cantidades mayores. La industria plástica del país, es una de las industrias de explotación directa más importantes.

De acuerdo a información proporcionada por la Gremial de Plásticos de Guatemala, esta industria transforma resinas plásticas en productos especializados; las resinas plásticas son por lo general un material derivado de la celulosa y de los hidrocarburos las cuales son sustancias de alto peso molecular obtenidas sintéticamente y se utilizan para la producción de plástico.

Hay varios factores que influyen en la industria plástica derivado de los constantes cambios que se dan en la economía mundial, entre los cuales resaltan:

1. Materia prima para elaboración de productos plásticos.
2. Influencia de la materia prima reciclada.
3. Diferencia entre materia prima virgen y reciclada.
4. Crecimiento y evolución del mercado plástico.
5. Avance tecnológico en el área de producción.

3. METODOLOGÍA

Como parte de los pasos que deben seguirse para realizar una investigación, deben definirse algunos lineamientos que ayudarán a que el estudio se conduzca adecuadamente; por lo anterior, en este capítulo se mencionan temas como la definición del problema, el objetivo general y objetivos específicos, hipótesis, indicadores y técnicas de investigación utilizadas.

3.1. Definición del problema

Las organizaciones en la actualidad buscan ser eficientes en todo sentido para lograr ser competitivos en el mundo empresarial moderno, por lo que gestionan a sus colaboradores con el propósito de encaminar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos que la compañía defina. Esto se logra a través de una gestión estratégica de talento humano, en la cual todos los subsistemas de recursos humanos trabajan con sinergia y en total armonía.

Una de estas gestiones estratégicas son los incentivos económicos y no económicos que la organización otorga a su personal ejecutivo. A lo largo de los años las tendencias de otorgamiento de incentivos económicos y no económicos han cambiado, moviéndose de estructuras de remuneración fijas hacia incentivos innovadores y flexibles los cuales por lo general están alineados con las políticas y objetivos de cada organización.

En este sentido, las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala no son ajenas a este tema, y actualmente no conocen los efectos, que pueden ser positivos o negativos, que los incentivos económicos y no económicos tienen en la motivación laboral de su personal ejecutivo

Esta investigación es sumamente importante para este gremio de empresas, ya que permitirá identificar la percepción que tienen los ejecutivos de respecto a los incentivos

económicos y no económicos que reciben y cómo éstos, pueden tener un efecto en su motivación laboral.

Cabe destacar que los resultados del estudio contribuirán a que estas empresas conozcan la importancia que tiene otorgar a sus colaboradores incentivos económicos y no económicos adecuados a través de políticas de compensación innovadoras que permitan elevar la motivación y de esta forma, contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En resumen, surge la siguiente interrogante: ¿Pueden los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo incidir de manera positiva en la motivación laboral?

3.2. Objetivos

Los objetivos constituyen la base de toda investigación, pues proporcionan las líneas de acción a seguir durante el trabajo a realizar. A continuación, se presentan los objetivos de esta investigación:

3.2.1. Objetivo general de la investigación

Determinar en qué medida los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo inciden en la motivación laboral.

3.2.2. Objetivos específicos

- a. Identificar los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo.

- b. Evaluar los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo para relacionarlos con la motivación laboral.
- c. Elaborar una propuesta que ayude a las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala a ofrecer a su personal ejecutivo un incentivo ya sea económico o no económico pero innovador y que incremente la motivación laboral.

3.3. Hipótesis

En el siguiente enunciado se describe la hipótesis que da origen a este estudio. “Los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo tienen un efecto positivo en la motivación laboral”.

También se indica la hipótesis nula, que para este estudio es: “Los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo no tienen un efecto positivo en la motivación laboral”.

3.3.1. Variable independiente

Esta variable es considerada como causa de determinados efectos, para este estudio son los incentivos económicos y no económicos. A continuación, se muestra la composición de la variable para este estudio.

Cuadro No. 10
Variable Independiente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p align="center">VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Incentivos económicos y no económicos</p> <p>De acuerdo a lo indicado por Dessler (2001) los incentivos económicos son aquellos cuya compensación es una relación de intercambio o retribución de trabajo que puede ser de carácter financiero. Por otro lado, los incentivos no económicos según Hellriegel (2002) son los que incluyen muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal.</p>	Salarios	Rangos de salario de los ejecutivos
	Bonificaciones	Número de casos en los que los ejecutivos reciben alguna bonificación adicional a lo establecido en ley
	Beneficios Adicionales	Cantidad de beneficios adicionales a los de ley que los ejecutivos reciben en la organización
	Promociones o ascensos	Número de casos en los que el ejecutivo ha tenido la oportunidad de ser promovido de puesto
	Programas de reconocimiento	Número de acciones que realiza la compañía para estimular el reconocimiento, ya sea en público o en privado
	Sentido de pertenencia	Casos en los que el ejecutivo se siente parte de la empresa e identificado con la misma

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Variable dependiente

Esta es la variable que trata de explicarse en función de otros elementos, es decir que es provocada por otro elemento. Como se muestra a continuación para esta investigación la variable dependiente está definida por la motivación laboral.

Cuadro No. 11
Variable dependiente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA
<p>VARIABLE DEPENDIENTE Motivación Laboral</p> <p>En el ámbito del trabajo Robbins (2015) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal</p>	Rotación de personal	Índice de rotación de personal
	Ausentismo	Tasa de ausentismo
	Tiempo extra	Reporte de marcajes de ingreso y salida del ejecutivo / Casos en los que el ejecutivo se queda trabajando después de finalizada su jornada ordinaria

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Métodos y técnicas

Bunge (2004), explica que un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales.

3.4.1. Métodos

En relación al método científico Ander-Egg (2002) indica que es un rasgo característico de la ciencia, que requiere de conocimiento previo, para que pueda reajustarse y elaborarse, pero también debe complementarse mediante métodos especiales adaptados a las peculiaridades de cada tema. Por esta razón la investigación se realizó en tres fases.

3.4.1.1. Indagadora

A través de la recopilación y análisis de información por medio de dos instrumentos especialmente diseñados para las necesidades de la investigación.

3.4.1.2. Expositiva

Formulación y análisis de la hipótesis en relación a los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo.

3.4.1.3. Demostrativa

Al elaborar un informe final en el que se conocen los datos obtenidos y que por medio del análisis y discusión de resultados se comprueba la hipótesis planteada para esta investigación.

3.4.2. Técnicas de investigación aplicadas

Para realizar esta investigación de manera profesional, se utilizaron dos técnicas: la de investigación documental y la investigación de campo de la forma que se indica a continuación

3.4.1. Técnicas de investigación documental

Al utilizar esta técnica se integra la información consultada en libros, tesis, revistas científicas, artículos publicados por firmas dedicadas a la gestión humana y otros estudios realizados a nivel nacional e internacional construyendo así el respaldo teórico que requiere la investigación. Se utilizó fichas bibliográficas, resumen, subrayado, entre otras.

3.4.2. Técnicas de investigación de campo

La recolección de información se realizó por medio de la técnica de entrevista y encuesta, apoyada por una guía de entrevista y cuestionario como instrumento respectivamente. La entrevista se realizó en base a una guía la cual tuvo como propósito identificar los incentivos económicos y no económicos que las organizaciones sujeto de estudio otorgan a su personal ejecutivo, esto mediante únicamente 2 preguntas: si las empresa otorga incentivos económicos y no económicos y cuáles son.

Por otro lado, el cuestionario se integró por 20 items, claros y sencillos dado el nivel académico y tiempo de que disponen los ejecutivos. Cada uno de los enunciados del cuestionario, el cual está basado en una escala Likert, tiene 5 posibles respuestas cada una ponderada con un valor de 1 a 5 de esta manera:

Figura No. 4
Instrumento de la técnica de encuesta: Cuestionario basado en la escala de Likert

No.	Afirmación	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indeciso (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
1	El salario que percibo de la empresa satisface mis necesidades básicas					

Fuente: Elaboración propia

Si la respuesta del encuestado a la afirmación es "De acuerdo (4)", se reporta un valor de 4, que es el que está asignado a la respuesta. De esta manera los ejecutivos que participan en el estudio asignarán un valor a cada afirmación con la respuesta que más se acerque a su realidad. El instrumento está integrado como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla No. 3
No. de reactivos para establecer la existencia de los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo

INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS(REACTIVOS)	CANTIDAD
Salarios	2
Bonificaciones	2
Beneficios adicionales	3
Promociones	2
Programas de reconocimiento	2
Sentido de pertenencia	2

Fuente: Elaboración propia con información del instrumento diseñado para la investigación

Tabla No. 4
No. de reactivos para conocer la motivación laboral de personal ejecutivo en empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

MOTIVACION LABORAL (REACTIVOS)	CANTIDAD
Rotación	2
Ausentismo	2
Tiempo extra	2

Fuente: Elaboración propia con información del instrumento diseñado para la investigación

3.4.2.1. Registro de la información

Luego de recabar la información sobre los incentivos económicos y no económicos que las empresas otorgan a su personal ejecutivo a través de la entrevista realizada a los responsables de Recursos Humanos de las empresas, los datos se vaciaron en una matriz para identificar los de mayor puntaje. El número 1 en cada casilla muestra que la empresa entrevistada si otorga el incentivo indicado. La siguiente figura corresponde a un ejemplo de la matriz.

Figura No. 5
Instrumento de la técnica de entrevista: Ejemplo de registro de la información

EMPRESA	Salario	Aguinaldo	Aguinaldo adicional al de ley	Bonificación por vacaciones	Vacaciones	Vacaciones adicionales a las de ley	Bono 14	Bono incentivo	Bonos discrecionales
Empresa 1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Empresa 2	1	1	1	1	1	1	1	1	
Empresa 3	1	1			1		1	1	1
Empresa 4	1	1			1	1	1	1	
Total	4	4	2	2	4	3	4	4	1

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Posterior a la entrevista, se procede con el cuestionario a los ejecutivos y al obtener los datos se vacía la información en una matriz de doble entrada que permite ingresar los resultados del trabajo de campo en filas y columnas para relacionarlos entre si y posteriormente tabular el puntaje y establecer los rangos para la realización del coeficiente de Sperman. Cabe mencionar que los valores de las columnas corresponden a las respuestas dadas por el encuestado.

Figura No. 6
Instrumento de la técnica de cuestionario: Ejemplo de registro de la información

Empresa	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	TOTAL
	14	15	16	17	18	19	
A							
Ejecutivo 1	4	5	4	4	4	4	25
Ejecutivo 2	4	4	4	4	5	5	26
Ejecutivo 3	5	5	5	5	5	5	30
Ejecutivo 4	5	4	4	4	5	5	27
Ejecutivo 5	5	4	5	5	5	5	29
Ejecutivo 6	5	5	5	5	5	4	29
Ejecutivo 7	2	4	5	5	5	5	26
Ejecutivo 8	5	5	5	5	5	5	30
Ejecutivo 9	5	5	5	5	5	5	30
Ejecutivo 10	5	4	5	5	5	5	29
Ejecutivo 11	5	4	5	5	4	5	28

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

3.5. Tipología de las unidades de análisis

Para lograr una recopilación de datos más objetiva, se estipula la tipología de las unidades de análisis, que para efectos de esta investigación, son los ejecutivos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala.

Cuadro No. 12
Tipología de las unidades de análisis

1	Características Físicas	Sexo indistinto
		Mayor a 25 años
2	Características laborales	Ejecutivo responsable de un área o departamento de la organización
		Que tenga personal a su cargo
		Por lo menos con 2 años de ocupar un puesto ejecutivo
3	Características económicas	Salario mayor a US\$.3,000.00

Fuente: Elaboración propia

Se toman en consideración las características anteriores debido a los requisitos definidos en el marco teórico para que un empleado tenga la categoría de ejecutivo. Adicional se agregan características físicas importantes así como económicas; éstas últimas de acuerdo a la más reciente encuesta salarial del Sistema Empresarial de Información Salarial –SEIS- de la firma de Auditoría Price Waterhouse Coopers, publicada en mayo del año dos mil diecisiete, la cual contiene la mediana salarial para posiciones ejecutivas en el mercado laboral guatemalteco.

3.5.1 Población y muestra

De acuerdo a lo que indica Hernández (2010) la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de esta. También indica que población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Existen dos tipos de muestra, muestra probabilística y no probabilística y en este estudio se utilizará una muestra no probabilística, ya que la elección de los participantes no depende de la probabilidad sino de las características propias de la investigación.

En este orden de ideas, para efectos de esta investigación la población o universo serán los ejecutivos que trabajan en 18 empresas agremiadas a la Comisión Guatemalteca del Plástico –COGUAPLAST- que se encuentran ubicadas en el municipio de Guatemala y la muestra serán los ejecutivos que cumplan con la tipología de unidad de análisis indicada en el punto anterior. Los participantes en este estudio son 65 ejecutivos que pertenecen a 18 empresas de este gremio ya que no se pudo contactar a ningún representante de las 3 empresas restantes.

Es importante resaltar que el número de ejecutivos a encuestar en cada una de las organizaciones dependerá de varios factores como el tamaño de la empresa, estructura organizativa, entre otros; por este motivo es que se desconoce el número total de ejecutivos que trabajan en las 18 empresas, es decir, no se conoce la población. Tampoco se conocen la media, moda ni mediana de los datos.

Debido a que se desconocen los datos indicados en el párrafo anterior, se considera entonces una distribución no normal de datos y el criterio de selección consiste en encuestar únicamente a los ejecutivos que cumplan con las características indicadas anteriormente. Esto se realizará a través del acercamiento que se haga con los responsables de Recursos Humanos de estas empresas a quienes se les hará una

entrevista y se les solicitará que trasladen el cuestionario a los ejecutivos que cumplan con la tipología de unidad de análisis.

Cuadro No. 13
Distribución por zona de las empresas agremiadas a COGUAPLAST ubicadas en el municipio de Guatemala

Empresa	Zona
Imporex, S.A.	1
Edeca, S.A.	2
Universal, S.A.	2
Rotoprin, S.A.	5
Economía y Ecología Plástica, S.A.	7
Plástica, S.A.	7
Servicios Plásticos, S.A.	7
Oreplast, S.A.	8
Muelstein de Guatemala, S.A.	9
Cemix de Centroamérica, S.A.	10
Guateplast, S.A.	10
Industrias Geoplast, S.A.	11
Plásticos Flexibles, S.A.	11
Castiplast, S.A.	12
Lacoplast, S.A.	12
Macropast, S.A.	12
Prepac Centroamericana, S.A.	12
Stampo Internacional, S.A.	12
Políindustrias, S.A.	13
Tecnifibras, S.A.	17
Inyectores de Plástico, S.A.	21

Fuente: Elaboración propia con información de COGUAPLAST

3.6. Alcances y limitaciones

En toda investigación, es necesario ser claros sobre los alcances de la misma así como de aquellas situaciones que pueden limitar el desarrollo de la misma, en este estudio puede tomarse en consideración lo siguiente:

3.6.1. Alcances

Para lograr que la información sea homogénea se tomaron en cuenta a los ejecutivos de las empresas fabricantes de productos plásticos ubicadas en el municipio de Guatemala que concuerdan con la tipología establecida. Derivado de esta condición, la distribución de participación por empresa que tuvieron los ejecutivos se muestra a continuación; sin embargo, debido a solicitud de los responsables de Recursos Humanos de cada una de las organizaciones por motivos de confidencialidad y que los incentivos que ellos otorgan a sus ejecutivos representan una ventaja competitiva ante empresas similares del sector, no se mostrará el nombre de las empresas, sino que únicamente estarán identificadas por una letra. Cabe resaltar que las letras asignadas no guardan ninguna relación con el orden establecido en el cuadro no. 13.

El número de participantes por empresa se determinó a través de las personas responsables de Recursos Humanos de cada empresa, ya que son ellos los que saben las características físicas, económicas y laborales indicadas en el cuadro número 12. Fueron ellos quienes indicaron al investigador el número de ejecutivos que participaron.

Cuadro No. 14
Número de ejecutivos participantes por empresa

EMPRESA	NÚMERO DE EJECUTIVOS PARTICIPANTES
A	11
B	3

C	3
D	3
E	3
F	4
G	4
H	4
I	4
J	3
K	4
L	2
M	2
N	5
Ñ	3
O	3
P	2
Q	2
TOTAL	65

Fuente: Investigación de campo mayo 2017

3.6.2. Limitaciones

Como en todo estudio, el investigador encuentra limitación para elaborar el trabajo establecido y éste no es la excepción. En este caso la principal limitante es el celo profesional de la información, ya que los ejecutivos pueden no entregar la misma ya que hasta cierto punto puede considerarse como confidencial; tampoco puede detallarse los nombres de los ejecutivos así como los cargos que ocupan en las organizaciones. También está la posibilidad de que las empresas agremiadas no estén interesadas en tener ningún acercamiento con el investigador y se reúsen a proporcionar cualquier tipo de información.

Como se indicó en el numeral anterior, a solicitud de los responsables de Recursos Humanos de las organizaciones, no se detallará el nombre de la empresa que participó ni el número de encuestados en la misma. Recursos Humanos únicamente indicó el número de ejecutivos que participó en cada empresa.

También existe una limitante en cuanto al tiempo que los ejecutivos tienen para responder el cuestionario que se utiliza como instrumento; debido al perfil profesional que estos tienen, en algunas ocasiones no cuentan con el tiempo para llenarlo.

De igual forma el investigador cuenta con tiempo limitado para movilizarse a buscar a los ejecutivos por lo que muchos de los cuestionarios serán enviados por correo electrónico a través de una encuesta en línea.

3.7. Definición de variables

Es importante mencionar nuevamente cuáles son las variables que se definieron para este estudio, siendo estas:

Variable Independiente: Incentivos económicos y no económicos

Variable Dependiente: Motivación Laboral

En esta investigación se utilizó el índice de correlación de Spearman el cual se adapta a las necesidades de la investigación ya que es una prueba no paramétrica dado que el origen de la distribución es no normal.

El índice de correlación de Spearman utiliza en lugar de los valores de las variables, sus rangos, es decir el número de orden del valor de cada observación de la variable dentro de un conjunto de observaciones.

Para estimar el coeficiente de correlación de Spearman, primero se deben obtener los rangos para cada una de las observaciones de ambas variables. Para ello se considera

una variable y se asigna el rango 1 al valor más pequeño, 2 al siguiente valor más pequeño y así sucesivamente hasta llegar al rango n que le corresponde a la observación con el valor más alto. Luego se repite el procedimiento para la otra variable.

Al tener haber obtenido los rangos se aplica la fórmula del coeficiente de correlación de Spearman mediante la siguiente ecuación:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Para la correcta aplicación de la fórmula del coeficiente, debe conocerse la nomenclatura o significado de cada uno de los valores que comprenden la misma. En este caso son:

- rs: Es el coeficiente de Spearman, es decir, el valor a encontrar
- Σ : Sumatoria
- di: Diferencia o resta entre el rango "x" y rango "y"
- n: Número de rangos

La interpretación del coeficiente de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. Los signos positivos o negativos solo indican la dirección de la relación; un signo negativo indica que una variable aumenta a medida que la otra disminuye o viceversa, y uno positivo que una variable aumenta conforme la otra también lo haga disminuye, si la otra también lo hace.

Es importante resaltar que los datos se tabularon por medio del programa Excel a través de una matriz como la que se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 7
Aplicación del índice de correlación de Spearman

Empresa	Puntuación Incentivos económicos y no económicos	Puntuación motivación laboral	Rango X	Rango Y	X-Y	Resta elevada al cuadrado
A	577	309	18	18	0	0
B	142	78	5	9	-4	16
C	144	84	6.5	11	-4.5	20.25
D	144	73	6.5	5	1.5	2.25
E	153	76	10	7.5	2.5	6.25
F	191	97	12.5	13	-0.5	0.25

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO EN TORNO A LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS EJECUTIVOS Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE PERSONAL EJECUTIVO EN EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

Luego de realizado el trabajo de campo, es necesario presentar los resultados del mismo los cuales servirán posteriormente para analizar y presentar una propuesta viable y objetiva que ayude a las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala a ofrecer a su personal ejecutivo un incentivo no económico innovador y que incremente la motivación laboral.

4.1. Incentivos económicos y no económicos al personal ejecutivo en empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

El gremio de las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala es pequeño comparado con otras industrias y por lo general participan activamente en asociaciones, gremiales y cámaras empresariales en las que comparten intereses comunes en algunos temas como legales y de medio ambiente, sin embargo, los temas laborales son tomados con cierto celo profesional.

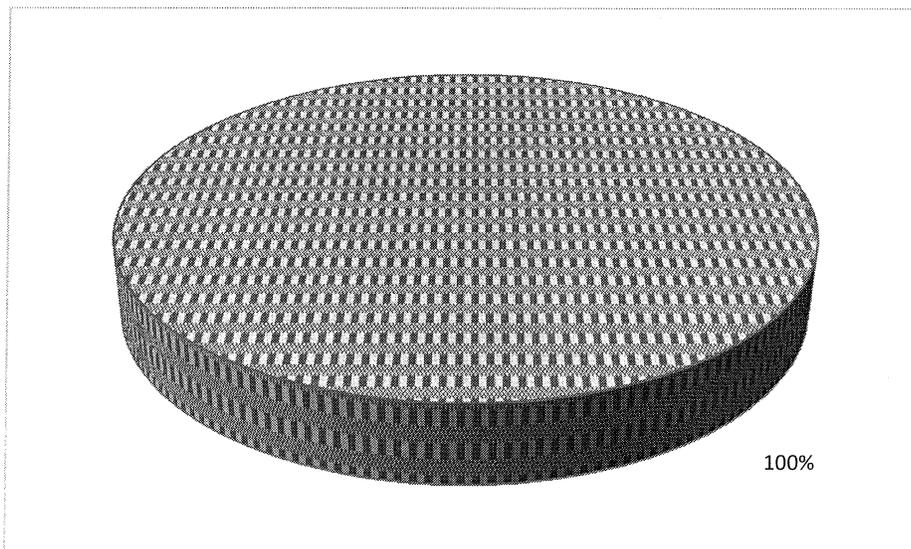
En el tema de los incentivos económicos y no económicos que estas empresas otorgan a su personal ejecutivo puede decirse que no todas otorgan los mismos incentivos ya que depende de tamaño de la empresa, situación financiera, si pertenecen a alguna corporación local o multinacional, políticas de compensación, entre otras por lo que se muestra a continuación algunas gráficas que hacen referencia a las tendencias en el otorgamiento de incentivos tanto económicos como no económicos en las empresas de este sector.

Cabe resaltar nuevamente que la investigación fue realizada entrevistando a 18 responsables de Recursos Humanos de cada una de las organizaciones y encuestando

a 65 ejecutivos del mismo número de empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos en el municipio de Guatemala.

Únicamente se tomó en cuenta a 18 empresas del universo total que consiste en 21 empresas agremiadas a COGUAPLAST y ubicadas en el municipio de Guatemala ya que 3 compañías no abrieron sus puertas para esta investigación por lo que no pudo establecerse ninguna comunicación.

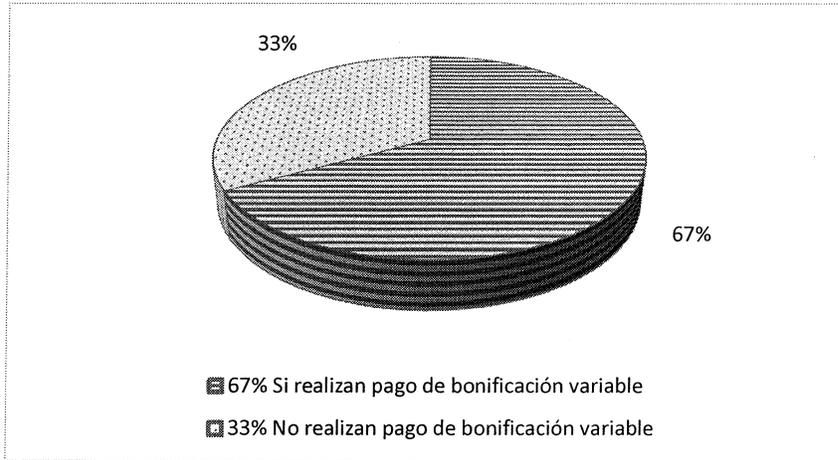
Gráfica No. 1
Empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala que cumplen con el pago de prestaciones de ley



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la entrevista a responsables de Recursos Humanos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

De acuerdo con la información obtenida en base a las entrevistas realizadas a los responsables de Recursos Humanos, el 100% de las empresas cumplen con el pago de prestaciones de ley (incentivos económicos)

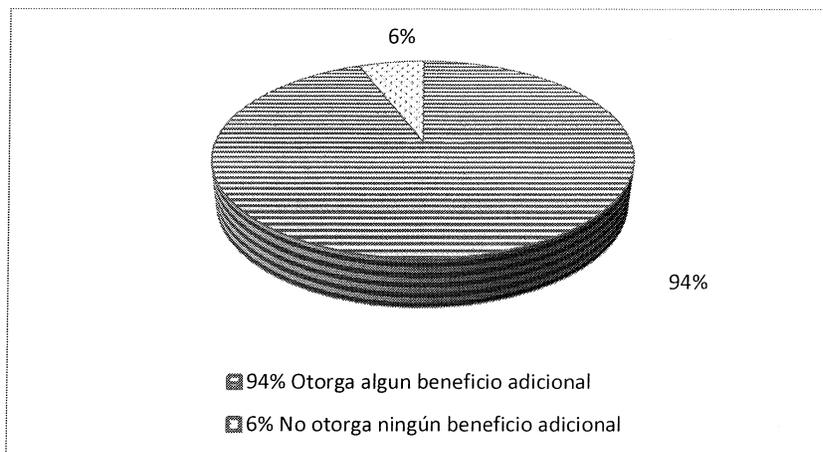
Gráfica No. 2
Empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala que realizar el pago de bonificación y/o compensación variable



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la entrevista a responsables de Recursos Humanos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Como puede observarse en la gráfica anterior el número de empresas que realiza el pago de algún tipo de bonificación variable es del 67%, contra un 33% de empresas que no otorga ningún tipo de incentivo de este tipo.

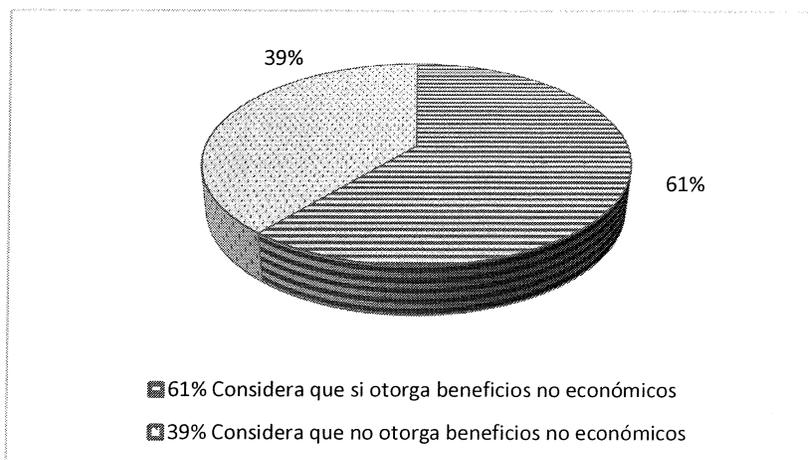
Gráfica No. 3
Empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala que otorgan beneficios adicionales



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la entrevista a responsables de Recursos Humanos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

De acuerdo a la información obtenida, un alto porcentaje de las empresas brinda a su personal ejecutivo beneficios adicionales que van desde los beneficios más tradicionales como seguro de vida, hasta los más innovadores como gimnasio en las instalaciones de la empresa.

Gráfica No. 4
Empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala que otorgan incentivos no económicos



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la entrevista a responsables de Recursos Humanos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Según los resultados de las entrevistas realizadas, el 61% de las empresas considera que sí otorga a su personal ejecutivo beneficios no económicos, mientras que el 39% restante no lo considera así.

4.1.1. Incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos otorgan a su personal ejecutivo

Como se ha mencionado anteriormente, como parte de esta investigación se entrevistó a los responsables de Recursos Humanos de estas empresas con el propósito de identificar entre otras cosas, cuáles son los incentivos económicos y no económicos que otorgan a su personal ejecutivo. A continuación se muestra la matriz en donde se ingresaron los datos obtenidos y posteriormente cuáles son los incentivos que otorgan a sus ejecutivos.

Tabla No. 5
Incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo

EMPRESA	Salario	Aguinaldo	Aguinaldo adicional al de ley	Bonificación por vacaciones	Vacaciones	Vacaciones adicionales a las de ley	Bono 14	Bono incentivo	Bonos discrecionales	Bonos por resultados u objetivos	Comisiones	Bono por producción	Seguro de Vida	Seguro médico	Combustible	Teléfono celular	Vehículo	Transporte	Membresía a Clubs	Actividades de fin de año y sociales
Empresa 1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1				1
Empresa 2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1				1
Empresa 3	1	1			1		1	1	1			1	1					1		1
Empresa 4	1	1			1	1	1	1					1	1						1
Empresa 5	1	1		1	1		1	1			1	1				1				1
Empresa 6	1	1	1		1		1	1					1	1						1
Empresa 7	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
Empresa 8	1	1			1		1	1					1							
Empresa 9	1	1			1		1	1			1	1	1	1						1
Empresa 10	1	1			1		1	1		1	1	1	1	1		1				1
Empresa 11	1	1	1		1	1	1	1			1		1	1	1					
Empresa 12	1	1			1		1	1					1	1						1
Empresa 13	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1							
Empresa 14	1	1			1		1	1					1	1	1			1		1
Empresa 15	1	1			1		1	1		1										
Empresa 16	1	1			1		1	1		1		1	1	1						1
Empresa 17	1	1	1		1	1	1	1		1			1	1	1		1	1		1
Empresa 18	1	1			1		1	1												
Total	18	18	7	5	18	6	18	18	2	7	8	6	13	12	7	6	2	4	1	13

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la entrevista a responsables de Recursos Humanos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Tabla No. 5
Incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo (continuación)

EMPRESA	Subsidio para alimentos	Vivienda	Viajes	Gimnasio	Vales de descuento	Tarjetas de regalo	Clases de deportes	Clases de Idiomas	Becas	Servicio de guardería	Home office	Horarios Flexibles	Nivel de responsabilidad	Ambiente de trabajo	Participación e influencia	Sentido de pertenencia	Prestigio de la organización	Programas de reconocimiento	Programas de desarrollo y sucesión	Planes de capacitación	Planes de carrera	Promociones o ascensos
Empresa 1						1					1		1	1		1		1				1
Empresa 2							1		1				1	1		1		1	1	1		1
Empresa 3																						1
Empresa 4	1	1			1											1		1		1		1
Empresa 5																						
Empresa 6																						
Empresa 7	1							1					1	1	1	1		1				
Empresa 8																						
Empresa 9																						1
Empresa 10																						
Empresa 11																						1
Empresa 12	1							1						1		1						
Empresa 13																1		1				1
Empresa 14																						
Empresa 15																1						
Empresa 16																						
Empresa 17	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empresa 18																						
Total	4	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	3	5	2	8	1	6	2	3	1	8

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la entrevista a responsables de Recursos Humanos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

En base a anterior, se presentan a continuación los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo ordenados del más al menos común.

Tabla No. 6
Resumen de Incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo

INCENTIVO	NUMERO DE EMPRESAS QUE LO OTORGAN	PORCENTAJE
Salario	18	100%
Aguinaldo	18	100%
Vacaciones	18	100%
Bonificación Anual (Bono 14)	18	100%
Bonificación incentivo	18	100%
Seguro de Vida	13	72%
Actividades sociales y de fin de año	13	72%
Seguro Médico	12	67%
Comisiones	8	44%
Prestigio de la organización	8	44%
Promociones o ascensos	8	44%
Aguinaldo Adicional al de ley	7	39%
Bonos por resultados u objetivos	7	39%
Combustible	7	39%
Vacaciones adicionales a las de ley	6	33%
Bono por producción	6	33%
Teléfono Celular	6	33%
Programas de reconocimiento	6	33%
Bonificación por vacaciones	5	28%
Ambiente de trabajo	5	28%
Transporte	4	22%
Subsidio por alimentos	4	22%
Nivel de responsabilidad	3	17%
Planes de capacitación	3	17%
Bonos discrecionales	2	11%
Vehículo de la empresa	2	11%
Vivienda	2	11%
Tarjetas de Regalo	2	11%
Clases de deportes	2	11%

Clases de idiomas	2	11%
Becas	2	11%
Home Office	2	11%
Participación e influencia	2	11%
Programas de desarrollo y sucesión	2	11%
Membresía a club o asociación	1	6%
Viajes	1	6%
Gimnasio	1	6%
Vales de descuento	1	6%
Servicios de guardería	1	6%
Horarios Flexibles	1	6%
Sentido de pertenencia	1	6%
Planes de carrera	1	6%

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la entrevista a responsables de Recursos Humanos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Como puede observarse los incentivos más otorgados por lo general son los económicos, liderados por las prestaciones de ley y los incentivos más tradicionales. Como contraparte, los incentivos no económicos son los menos puntuados, pudiendo ser el resultado que las organizaciones no están innovando al momento de generar paquetes de compensación y beneficios que les permitan ser más competitivos en el mercado laboral.

4.2. Resultados de motivación laboral del personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

Como se ha mencionado a lo largo del estudio, se utilizaron dos técnicas al momento de realizar el trabajo de campo; por un lado el cuestionario pretende saber la percepción de los ejecutivos en cuanto a la motivación laboral y por el otro, la entrevista permite tener información real sobre los indicadores de motivación laboral propuestos.

En este orden de ideas, a continuación se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a la información proporcionada por Recursos Humanos. Es importante resaltar que para los datos presentados hay distintos factores que deben tomarse en cuenta, por ejemplo,

la rotación de personal puede darse dentro de la organización por renuncia, despido, o promoción. En el caso del ausentismo puede derivarse desde estar fuera de la oficina por una reunión de trabajo hasta una incapacidad de fuerza mayor por suspensión del IGSS.

Tabla No. 7
Resultados entrevista: indicadores de motivación laboral en empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

INDICADOR ANUAL	PORCENTAJE PROPORCIONADO POR RECURSOS HUMANOS
Rotación	6%
Ausentismo	2%
Tiempo extra	27%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Recursos Humanos de las empresas participantes

De acuerdo con la información anterior, el porcentaje de rotación de personal ejecutivo es bajo (aunque a ciencia cierta la teoría y la práctica en gestión humana no indican tener un indicador ideal); el índice de ausentismo también es bajo, y el resultado de los ejecutivos que trabaja fuera de su jornada es considerable. Todos estos indicadores muestran motivación laboral.

4.3. Coeficiente de correlación de Spearman

El índice de correlación de Spearman permite conocer si dos variables están relacionadas entre sí y utiliza en lugar de los valores de las variables, sus rangos, es decir el número de orden del valor de cada observación de la variable dentro de un conjunto de observaciones. Este índice es utilizado para pruebas no paramétricas, es decir que no tienen una distribución normal de datos, como es el caso de esta investigación.

El primer paso para obtener para obtener el coeficiente de correlación de Spearman es vaciar en una matriz como la que se muestra en la tabla 8, los valores de las respuestas

que cada ejecutivo dio a las afirmaciones del cuestionario. Como se dijo anteriormente estos valores van del 1 al 5, dependiendo de la respuesta de cada ejecutivo. Los resultados de cada uno de los encuestados se agruparon por empresa para facilitar el análisis de datos; se sumaron los puntos de cada pregunta y cada empresa, determinando un total por cada variable, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla No. 8
Resultados totales de las variables independiente y dependiente por empresa fabricante de productos plásticos en el municipio de Guatemala

Empresa	Variable Independiente (X)	Variable Dependiente (Y)
	Puntuación Incentivos económicos y no económicos	Puntuación motivación laboral
A	577	309
B	142	78
C	144	84
D	144	73
E	153	76
F	191	97
G	197	99
H	191	99
I	218	109
J	151	79
K	205	96
L	109	48
M	85	48
N	218	111
Ñ	146	75
O	160	76
P	115	56
Q	103	52

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del cuestionario a ejecutivos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Finalizado este paso se formaron los rangos por cada variable. Para ello deben de ordenarse los datos de cada una de éstas de menor a mayor, por lo que se asignó el rango 1 al valor más pequeño, 2 al siguiente valor más pequeño y así sucesivamente hasta llegar al rango n que le corresponde a la observación con el valor más alto. Es importante resaltar que cuando los valores de cada variable se repiten, deben de sumarse y ese resultado debe dividirse dentro del número de repeticiones para obtener el rango de la observación.

Luego se repite el procedimiento para la otra variable obteniendo los siguientes rangos:

Tabla No. 9
Desarrollo de los rangos para el Coeficiente de correlación de Spearman

X		RANGO		Y		RANGO
85		1		48	1	1.5
103		2		48	2	1.5
109		3		52		3
115		4		56		4
142		5		73		5
144	6	6.5		75		6
144	7	6.5		76	7	7.5
146		8		76	8	7.5
151		9		78		9
153		10		79		10
160		11		84		11
191	12	12.5		96		12
191	13	12.5		97		13
197		14		99	14	14.5
205		15		99	15	14.5
218	16	16.5		109		16
218	17	16.5		111		17
577		18		309		18

Fuente: Elaboración propia

Los rangos que se obtuvieron se utilizan para determinar el coeficiente de correlación de Spearman aplicando la fórmula ya indicada en el programa Excel y obteniendo los siguientes resultados:

Tabla No. 10
Desarrollo del Coeficiente de correlación de Spearman

Empresa	X	Y	Rango X	Rango Y	X-Y	Resta elevada al cuadrado
	Puntuación Incentivos económicos y no económicos	Puntuación motivación laboral				
A	577	309	18	18	0	0
B	142	78	5	9	-4	16
C	144	84	6.5	11	-4.5	20.25
D	144	73	6.5	5	1.5	2.25
E	153	76	10	7.5	2.5	6.25
F	191	97	12.5	13	-0.5	0.25
G	197	99	14	14.5	-0.5	0.25
H	191	99	12.5	14.5	-2	4
I	218	109	16.5	16	0.5	0.25
J	151	79	9	10	-1	1
K	205	96	15	12	3	9
L	109	48	3	1.5	1.5	2.25
M	85	48	1	1.5	-0.5	0.25
N	218	111	16.5	17	-0.5	0.25
Ñ	146	75	8	6	2	4
O	160	76	11	7.5	3.5	12.25
P	115	56	4	4	0	0
Q	103	52	2	3	-1	1
SUMA						79.5

Fuente: Elaboración propia

Fórmula utilizada en el procedimiento:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6(79.5)}{18((18 \cdot 18) - 1)}$$

$$r_s = 0.91795666$$

El resultado obtenido muestra una fuerte relación directamente proporcional entre las variables lo que indica que a más incentivos económicos y no económicos a personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala mayor motivación laboral.

4.4. Tabla de valores críticos del coeficiente de correlación de Spearman

Para el coeficiente obtenido de 0.91795666 puede que exista un alto riesgo que no refleje existencia real de correlación entre las variable analizadas debido a que la motivación laboral del personal ejecutivo puede verse influenciada por diversos factores como falta de liderazgo del jefe inmediato, ambiente laboral, entre otros, sin dejar por un lado que los datos analizados pertenecen a una distribución no normal de datos y que se utilizó una prueba no paramétrica. Esto podría provocar que el coeficiente obtenido pueda no ser el correcto, además que la muestra obtenida podría no ser significativa.

En este orden de ideas debe verificarse la tabla de valores críticos del coeficiente de correlación de Spearman o "prueba t de student" como también se le conoce, la cual se adjunta en los anexos. Este procedimiento consiste en identificar el valor "n" y ubicarlo en la tabla dentro de a(2) que corresponde a la hipótesis de dos colas y un error estándar del 5%, luego encontrar la intersección de esta búsqueda. Si el valor calculado es mayor

al encontrado en la tabla entonces se acepta la hipótesis que el coeficiente de correlación obtenido es significativo. En otras palabras se puede tener confianza que realmente existe una correlación entre las variables del estudio.

4.4.1. Procedimiento de cálculo

a) Planteamiento de hipótesis estadísticas

Ho: $r = 0$ No existe correlación entre los incentivos económicos y no económicos y la motivación laboral de personal ejecutivo

Ha: $r > 0$ El coeficiente de correlación obtenido de la muestra es significativo. Existe correlación entre los incentivos económicos y no económicos y la motivación laboral de personal ejecutivo

b) Nivel de significancia determinado

0.05 Nivel de probabilidad de cometer el error de rechazar la hipótesis nula (Ho)

c) Zona de rechazo de la hipótesis nula

El coeficiente de correlación de Spearman debe ser superior al valor encontrado entre la intersección entre n (que es 18) y 0.05 para una hipótesis de dos colas.

d) Comparación de valores

Coefficiente de correlación de Spearman obtenido:	0.91795666
Error estándar	0.05
Valor n	18
Intersección entre error y valor n en a (2)	0.472

$$r_s : 0.91795666 > 0.472$$

e) Conclusión:

Luego de realizado el procedimiento de la prueba "t de student", con un nivel de significancia del 0.05 se rechaza la hipótesis nula de la prueba y se acepta la hipótesis alternativa de la misma ya que el coeficiente de correlación de Spearman obtenido, el cual es de 0.91795666 es mayor a 0.472. Al ser este resultado mayor, se afirma que el coeficiente de correlación de Spearman obtenido en la muestra es significativo.

En este orden de ideas, se concluye que existe una relación positiva directamente proporcional entre los incentivos económicos y no económicos y la motivación de personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala.

En base a lo anterior, se comprueba la hipótesis de la investigación, afirmando que los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo, tienen un efecto positivo en la motivación laboral; por consiguiente, también se rechaza la hipótesis nula planteada en la metodología de investigación. Tomando la conclusión anterior también se cumple el objetivo general de la investigación ya que se determina en qué medida los incentivos económicos y no económicos inciden en la motivación laboral de este grupo, siendo en un 0.91795666%.

5. ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS: INCIDENCIA DE LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONOMICOS EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

Es sumamente importante presentar de una manera clara y concisa los resultados de la investigación realizada la cual buscaba determinar en qué medida los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo inciden en la motivación laboral.

El estudio está enfocado en establecer si los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo tienen un efecto positivo en la motivación laboral. Para ello se elaboró una guía de entrevista la cual fue realizada a los responsables de Recursos Humanos de estas organizaciones. También se elaboró un cuestionario basado en una escala de Likert el cual permitió asignar valores a enunciados relacionados con los incentivos y motivación.

Las Asociación Guatemalteca del Plástico – COGUAPLAST – está conformada por 30 empresas, de las cuales 21 están ubicadas en el municipio de Guatemala. Fue sumamente satisfactorio el poder contactar a 18 de estas las cuales forman parte de estos resultados. Debido a que se desconoce el número de personal ejecutivo que labora en estas organizaciones se consideró una distribución no normal de datos por los que no se aplicó ninguna fórmula para la determinación de la muestra, sino que de acuerdo a la tipología de objetos de estudio se solicitó a los líderes de Recursos Humanos de estas empresas que trasladaran las encuestas a sus ejecutivos que cumplieran con estas condiciones, obteniendo interesantes resultados, los cuales se encuentran a continuación.

Tabla No. 11
Resumen de incentivos económicos a personal ejecutivo en empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

Incentivo Económico	Situación	
	Conformes	Inconformes
Salario	71%	17%
Bonificaciones variables	Si reciben	No reciben
	67%	33%
Prestaciones de Ley	Si reciben	No reciben
	100%	0%
Beneficios adicionales	Si reciben	No reciben
	94%	6%

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del cuestionario a ejecutivos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Es interesante encontrar que el 71% de los encuestados se encuentra conforme con el salario que percibe de la organización, indicando que está acorde a las funciones que realizan el cual reciben en el tiempo pactado. Hay que recordar lo indicado por Herzberg (1944) que el salario funciona como un factor higiénico, en otras palabras, si la compañía otorga el salario no motivará al ejecutivo pero si no lo otorga sí lo desmotivará. Es por eso su clasificación como factor higiénico.

También están las prestaciones de ley, que si bien es cierto no se consideró como un indicador, se encuentra ubicada dentro de los incentivos económicos es conveniente resaltarlo. De acuerdo a los resultados, el 100% las empresas cumplen con el pago de estas prestaciones a sus ejecutivos. Esta situación es muy importante y beneficiosa para el país derivado de las condiciones actuales del país en los que el que los trabajadores de la economía informal superan en número a los de la economía formal.

En relación a las bonificaciones variables el 67% de las empresas fabricantes de productos plásticos otorgan a su personal ejecutivo el pago de una bonificación variable que está supeditado al logro de objetivos, proyectos entre otros. Aunque este porcentaje

es prácticamente el doble al de los ejecutivos que no la reciben, la tendencia del mercado al pago de bonificaciones variables está en disminución de acuerdo a lo publicado por la firma de consultoría humana MERCER en abril del año dos mil quince. Según este estudio, la tendencia es dejar este incentivo únicamente a presidentes o directores de las organizaciones.

Siempre se ha dicho que hay la competitividad del mundo empresarial actual hace que las organizaciones innoven y en el tema de los beneficios adicional lo han hecho de una manera sorprendente. El 94% de las compañías otorgan beneficios adicionales a sus ejecutivos y muchas de estas han cambiado sus políticas de compensación total migrando de beneficios tradicionales como un seguro de vida a beneficios innovadores como horarios flexibles y home office; beneficios que si bien es cierto aún no están implementados en muchas organizaciones, son incentivos no económicos que los ejecutivos están pidiendo cada vez más.

En relación a los incentivos no económicos los resultados obtenidos son mucho menores a los de los incentivos económicos como se puede apreciar a continuación.

Tabla No. 12
Resumen de incentivos no económicos a personal ejecutivo en empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

Incentivo No Económico	Situación	
	Si existe	No existe
Promociones	76%	16%
Programas de reconocimiento	61%	21%
Sentido de pertenencia	86%	5%

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del cuestionario a ejecutivos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Con relación a las promociones, de acuerdo a la percepción de los ejecutivos el 76% cuenta redes y políticas de promoción interna que permite a los ejecutivos la oportunidad de crecer profesionalmente. Esto es sumamente importante ya que permite a los ejecutivos alcanzar la autorrealización a través de estos procesos de promoción. Es importante que la organización cuente con políticas de promoción interna bien definidas para fortalecer este incentivo no económicos, ya que si no se cuenta con la misma, los ejecutivos pueden asumir que existen subjetividades en estos procesos y en lugar de motivar puede causar el efecto contrario.

En cuanto a los programas de reconocimiento, la empresa puede contar con programas muy elaborados de reconocimiento público hasta un ¡bien hecho!, una palmadita en la espalda por un trabajo de excelencia puede hacer una gran diferencia en cuanto a la motivación. El 61% considera que se cuenta con programas de reconocimiento que promueven la motivación laboral.

Para finalizar con los incentivos no económicos, el sentido de pertenencia es alto hacia las empresas fabricantes de productos plásticos, ya que el 86% se siente identificado con la compañía. Este tema es muy importante ya que permitirá que el ejecutivo pueda hacer un endomarketing y sea un ente que aporte valor a la compañía dando a conocer que la empresa es un buen lugar para trabajar.

Ahora bien, viene la otra parte que concierne a la investigación y es la motivación laboral. Como se puede observar en la siguiente tabla, se evaluaron tres indicadores de motivación laboral a los cuales los ejecutivos a través del cuestionario asignaron una ponderación, de esta manera pudo determinarse un porcentaje que representa la opinión del personal ejecutivo.

Tabla No. 13
Resultados de los indicadores de motivación laboral en personal ejecutivo en
empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

Indicador de motivación laboral	Porcentaje		
	Motivado	No Motivado	Indeciso
Rotación	74%	17%	9%
Ausentismo	99%	0%	1%
Tiempo Extra	97%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del cuestionario a ejecutivos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los ejecutivos, los porcentajes de los indicadores de motivación laboral son sumamente altos. En el caso de la rotación de personal, un 74% de ellos no tiene ninguna intención de retirarse de la compañía por lo que ayudará a ésta a disminuir costos de la rotación de personal, costos que en muchas cosas pasan desapercibidos para las organizaciones.

En el caso del índice de ausentismo, el 99% indica que no se ausenta de sus labores, situación que tiene mucha correlación con el resultado proporcionado por recursos humanos que indica que el índice de ausentismo es únicamente del 2%.

En cuanto al tiempo extra que los ejecutivos trabajan, el 97% adiciona horas de trabajo a su jornada laboral, situación que de cierta forma hace más productiva a la compañía pero que puede que esté haciendo que el ejecutivo sacrifique calidad de vida en familia por estar mucho tiempo en la oficina.

Todos los datos recabados durante esta investigación son importantes para las empresas fabricantes de productos plásticos ya que les permitirá tomar en consideración aspectos que muchas veces pueden pasar por alto y puedan promover políticas de incentivos innovadores que brinden un valor agregado a su paquete de compensaciones.

6. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE HOME OFFICE PARA PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS PLÁSTICOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

6.1. Presentación

La globalización actual hace indispensable que las compañías se mantengan innovadoras en cuanto a prácticas laborales se refiere teniendo así una sólida ventaja competitiva que les permita cumplir con uno de los propósitos fundamentales de la gestión humana que es captar y retener al mejor talento a la organización.

Como parte de esta innovación, los líderes de gestión humana están utilizando cada vez más nuevas tecnologías que faciliten el trabajo, aumenten la eficiencia en sus funciones y motiven a sus empleados. Es por lo que se propone la implementación de un programa de home office que permita a los ejecutivos trabajar desde su casa, administrando su tiempo de una mejor manera sin perder de vista el cumplimiento de los objetivos que se esperan de su gestión dentro la organización.

El término home office según lo explica Mazzo (2009) es cualquier trabajo efectuado en un lugar donde, lejos de las oficinas o talleres centrales, el trabajador no mantiene contacto visual con sus colegas, pero puede comunicarse a través de las nuevas tecnologías. De acuerdo a lo anterior, el ejecutivo realiza todas sus labores profesionales a través de equipos informáticos y/o tecnológicos que envíen y reciban información en tiempo real al centro de trabajo, labores que por lo general realizarán desde su casa.

Está comprobado que trabajar desde casa es un motivante fuerte para los trabajadores. En un estudio realizado por Dell e Intel (2012) y transcrito por Rivera (2014) reveló que para 57% de los trabajadores la elección de trabajar desde su casa ayuda en el desempeño de sus funciones y no es lo único influyente, el nivel de satisfacción es otro factor importante. Hay una relación directa entre la satisfacción que tiene el trabajador con la productividad y la innovación que experimenta, y en ello intervienen factores como

realizar trabajo remoto, flexibilidad de horarios, así como el uso de la tecnología. Cuando un empleado puede trabajar fuera de la oficina y usar dispositivos tecnológicos suele ser más productivo, porque elimina factores de estrés y cansancio que representa el trayecto al lugar físico de trabajo.

Según cita Ortiz (2015) de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Tecnologías de la Información de Colombia, en la actualidad en promedio las empresas que han adoptado el modelo de Home Office han tenido un aumento de la productividad del 23%, una reducción de costos fijos del 18%, una reducción del ausentismo del 63%, adicionalmente el porcentaje de renuncias se redujo en un 25% y la preferencia de los empleados de este modelo ante uno fijo creció en un 72%.

Por lo anterior, es necesario que las empresas fabricantes de productos plásticos provean a su personal ejecutivo este incentivo no económico sumamente motivante que les permitirá administrar su tiempo de una mejor manera.

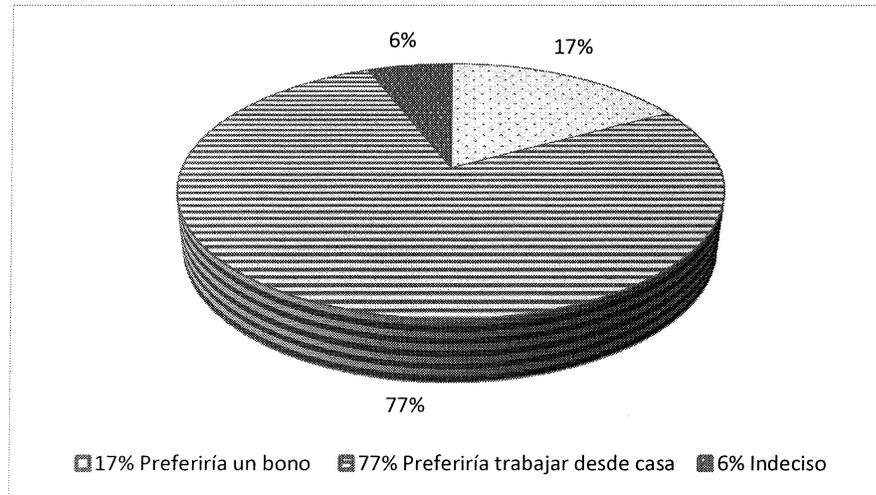
6.2. Justificación

Como se ha mencionado en el marco teórico, no todos los incentivos funcionan igual para todos los niveles jerárquicos de la organización; lo que puede funcionar para un puesto administrativo, puede no funcionar para un ejecutivo; como lo dijo Maslow (1943), hay que saber en qué parte de la pirámide de necesidades se encuentra para determinar qué incentivo lo motivará más, es decir, cuáles de los incentivos que la compañía le otorga tienen más valor para él.

En base a lo anterior, en este estudio se le consultó al personal ejecutivo si la oportunidad de trabajar desde casa por lo menos un día a la semana es más atractivo que el incremento de algún incentivo económico de los que percibo actualmente, los resultados se presentan en la gráfica 5.

No está de más dejar por un lado la situación actual del parque vehicular del municipio de Guatemala que según cifras de la Municipalidad capitalina llega en un día normal a una circulación de hasta 1 millón 75 mil automotores y agregando un estimado de 80 mil vehículos adicionales. El programa de home office permitirá aportar a la reducción de estas estadísticas.

Gráfica No. 5
Resultados en relación a la preferencia del personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos de plástico en el municipio de Guatemala en cuanto a trabajar desde su casa



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del cuestionario a ejecutivos de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala, Mayo 2017.

Derivado de los resultados obtenidos, en el que el 77% de los encuestados encuentra más motivante trabajar desde casa que recibir algún bono en efectivo se propone un programa de home office al personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos.

6.3. Objetivo General

Proveer a la organización un programa que permita al personal ejecutivo de las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala contar con lineamientos claros y sencillos para trabajar vía home office permitiéndoles cumplir con las gestiones de su puesto con la facilidad de hacerlo desde su casa.

6.4. Objetivos específicos

Brindar al personal ejecutivo un incentivo no económico innovador que permita fomentar el balance de vida.

Proveer al ejecutivo un sentimiento de motivación en el trabajo mediante un programa que le evitará el estrés del tráfico del municipio de Guatemala, y disminución en gastos de combustible y/o transporte.

Promover en las organizaciones una cultura de horarios flexibles para ejecutivos, incentivando la motivación laboral.

6.5. Construcción de la propuesta

Un programa empresarial de home office debe estar diseñado de manera estratégica y que permita ser un beneficio tanto para los empleados como para la organización por cual debe estar normado para definir quiénes son elegibles a este incentivo, cuando y de qué forma.

Por esta razón, se toma como en consideración para plantear esta propuesta los anteriores factores que combinados con los resultados de este estudio y con la investigación realizada del tema puede ofrecer un incentivo no económico al personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala.

Como todo proyecto, tiene sus ventajas y sus desventajas las cuales se listan en la siguiente tabla, sin embargo, los resultados del estudio son claros y más que una desventaja, permitirá crear en los ejecutivos un elemento de motivación más para permanecer en la compañía.

Cuadro No. 15
Ventajas y desventajas del Home Office

Ventajas	Desventajas
Eleva la retención de personal	Disminución de la interacción con el equipo de trabajo
Mejora el balance de vida y reduce el estrés	La jornada laboral podría llegar a extenderse
Disminución del ausentismo	No es aplicable para todas los puestos
Promueve autonomía en el ambiente de trabajo	Requiere inversión tecnológica para la empresa
Para la empresa disminuye el gasto en energía eléctrica, agua, insumos de cafetería	Dependencia de una conexión a internet
Promueve la confianza en el equipo de trabajo	Pueden ocurrir distracciones familiares
Disminuye costos de transporte	Promueve el sedentarismo
Promueve la motivación laboral	

Fuente: Elaboración propia con información de Amozorrutia (2015) de Great Place to Work

Tomando en consideración los puntos mencionados anteriormente, a continuación se presenta la propuesta para implementación de un programa home office dividida en las siguientes fases:

- 1) Actividades Previas
- 2) Planificación
- 3) Normativa

6.6. Desarrollo de la propuesta

1) ACTIVIDADES PREVIAS

Contiene las actividades de acercamiento con la dirección general de la compañía para presentar el proyecto de Home Office. Como en cualquier tipo de proyecto, es necesario que se cuente con la aprobación de la alta dirección de la organización.

Cuadro No. 16
Actividades previas a la implementación de programa Home Office para ejecutivos en empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

ACTIVIDADES PREVIAS		
No.	Descripción	Responsables
1	Autorización del proyecto	Gerente General
2	Selección del equipo responsable del proyecto	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos
3	Socialización del proyectos a líderes y gerentes de primera línea	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de área
4	Definición y planificación del modelo	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de área

Fuente: Elaboración propia con información de Ortiz (2015)

2) PLANIFICACIÓN

Se presenta una matriz que contiene las actividades que deben realizarse para iniciar con el proyecto, incluyendo en esta las descripciones de cada actividad, tiempos estimados y recursos a utilizar.

NO.	ACTIVIDAD	DEFINICION	RESPONSABLES	TIEMPO	INFORMES
FASE I					
1	Actividades previas	Presentación del proyecto y generalidades del mismo a la gerencia general de la compañía y sus gerentes de primera línea	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área	1 día	Minuta de reunión
2	Selección de Candidatos	Definir los candidatos aptos al programa según la naturaleza de su puesto	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área	1 semana	Listado de ejecutivos participantes en el programa
3	Convocatoria a voluntarios	Hacer convocatoria si hay alguna persona interesada a participar en el proyecto para su evaluación	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área	1 semana	Listado de voluntarios participantes en el programa
4	Evaluación de los candidatos	Evaluar las aptitudes de los candidatos al programa, verificación que de acuerdo a la naturaleza de su puesto puedan participar en el programa	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área	1 semana	Reporte de evaluación de candidatos seleccionados
5	Confirmación a participantes	Se confirmará a los ejecutivos seleccionados que han sido aceptados en el programa	Gerente de Recursos Humanos	3 días	Aviso electrónico
6	Normativa	Elaborar una normativa que incluya políticas y procedimientos del programa	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área, Gerente de Tecnología, Asesor Legal	1 semana	Procedimiento para trabajar vía home office
7	Infraestructura	Asegurarse que el candidato tenga un espacio en su casa para este fin y que posea conexión a internet, computadora portátil y software para trabajar vía remota	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área, Gerente de Tecnología	3 semanas	Informe de verificación por participante

NO.	ACTIVIDAD	DEFINICION	RESPONSABLES	TIEMPO	INFORMES
FASE II					
8	Sensibilización	Hacer conciencia a los ejecutivos de su compromiso hacia este proyecto	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área, Gerente de Tecnología	1 semana	Informe de asistencia a la charla
9	Capacitación	Capacitar a los participantes del programa sobre las técnicas para trabajar a distancia así como el uso de equipos virtuales	Gerente de Tecnología	1 semana	Informe de asistencia a la charla
10	Socialización	Deberá comunicarse a todo nivel de la organización sobre el inicio de este programa a fin de evitar rumores, temores y especulaciones	Gerente de Recursos Humanos	1 semana	Afiches, comunicación interna
11	Prueba Piloto	Desarrollo del programa a través de una prueba piloto	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área, Gerente de Tecnología	4 semanas	Resultados de la prueba
FASE III					
12	Evaluación	Análisis de todas las situaciones observadas y documentadas durante el proceso, incluyendo las percepciones y emociones de los participantes, solucionando los inconvenientes encontrados en la prueba piloto	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área, Gerente de Tecnología	2 semanas	Reporte de evaluación de prueba piloto
13	Comparación de índices	Comparación de los índices de motivación, ausentismo, productividad antes de la prueba piloto contra los resultados luego de la prueba, esperando que los mismos sean positivos	Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de área	1 semana	Reporte de comparación de índices / encuesta
14	Informe	Informar oportunamente a la dirección general de la compañía sobre el avance y resultados del proyecto	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área, Gerente de Tecnología	1 semana	Informe final prueba piloto
15	Implementación	Poner en práctica el proyecto en forma definitiva para los ejecutivos en que pueda adoptarse	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de área	**	Reporte mensual de avances del proyecto

3) NORMATIVA DEL PROGRAMA HOME OFFICE

Propósito:

Brindar a la organización de una sólida política institucional para trabajar vía home office, promoviendo una cultura de horarios flexibles para estimular el balance de vida y trabajo.

Responsables:

Serán responsables del seguimiento a este programa: Gerente de Tecnología, Gerente de Recursos Humanos y Jefe inmediato del colaborador seleccionado al programa.

Participantes del programa:

Serán elegibles al programa todos aquellos ejecutivos de la compañía que tengan dentro de su estructura organizativa a un subalterno que pueda atender situaciones de emergencia o que por la naturaleza de sus funciones no deba forzosamente estar dentro de las instalaciones de la empresa. Otros casos serán evaluados por la gerencia de cada área.

Equipo y tecnología:

La organización proveerá al ejecutivo de una computadora portátil así como de un software especial para trabajar vía conexión remota a través de un acceso a internet. El ejecutivo será el responsable de contar con este último acceso. Al realizar el presupuesto de gastos de la compañía, deberá incluirse los gastos en que se deben incurrir para impulsar el programa.

Frecuencia:

El ejecutivo deberá conectarse a la red corporativa durante la jornada ordinaria de trabajo y cumpliendo con la misma. Podrá trabajar vía home office un máximo de un (1) día a la semana. Esta programación deberá ser validada mensualmente por su jefe inmediato y enviada a Recursos Humanos para que lo tome en cuenta como un día trabajado. Los días autorizados para el programa home office no serán acumulables.

Canales de comunicación:

El ejecutivo deberá estar en la disposición de establecer comunicación con la persona de la compañía que lo solicite. Esto podrá ser por teléfono, chat, video llamada o correo electrónico a fin de no menoscabar la gestión laboral.

Vigencia:

Este programa entrará en vigencia al ser aprobado por la Dirección y podrá ser revisado y/o modificado si los resultados del mismo no son los esperados.

CONCLUSIONES

1. Con la utilización del método científico y aplicando el coeficiente de correlación de Spearman se comprobó que la variable independiente de la hipótesis tiene una relación positiva con la variable dependiente. Derivado de esta relación, se establece que a mejores incentivos económicos y no económicos (variable independiente) mayor motivación laboral (variable dependiente). Con base a lo anterior, se comprueba la hipótesis planteada en la investigación, pues los incentivos económicos y no económicos tienen una incidencia positiva en la motivación laboral de personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala; por consiguiente se rechaza la hipótesis nula de la investigación.
2. Las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala si otorgan a su personal ejecutivo incentivos económicos y no económicos, y éstos fueron identificados en el estudio. De acuerdo a los resultados, el 100% de las empresas cumple con el pago de prestaciones de ley, el 67% de las empresas realiza el pago de bonificaciones variables, el 94% otorga a su personal ejecutivo beneficios adicionales y el 61% de las organizaciones otorga incentivos no económicos.
3. Los incentivos económicos y no económicos están correlacionados con la motivación laboral, siendo esta correlación del 0.91795666%. De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta respondida por los ejecutivos, en el caso de la rotación de personal, un 74% de ellos no tiene ninguna intención de retirarse de la compañía por lo que ayudará a ésta a disminuir costos de la rotación de personal; en el caso del índice de ausentismo, el 99% indica que no se ausenta de sus labores, situación que tiene mucha correlación con el resultado proporcionado por recursos humanos que indica que el índice de ausentismo es únicamente del 2% y en cuanto al tiempo extra que los ejecutivos trabajan, el 97% adiciona horas de trabajo a su jornada laboral.

4. Es posible que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala implementen estrategias que permitan ofrecer a su personal ejecutivo incentivos económicos y no económicos innovadores que incrementen la motivación laboral. En este caso, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación el 77% del personal ejecutivo participante encuentra más motivante un programa de home office que le permitiría trabajar desde casa que recibir algún incremento en un incentivo económico.

5. Las empresas están apostando por otorgar a sus colaboradores incentivos innovadores, dejando por un lado incentivos económicos y no económicos tradicionales como bonificaciones, seguro de vida y migrando hacia modelos innovadores que incluye entre muchos otros, servicios de guardería, clases de yoga, gimnasios y becas.

RECOMENDACIONES

1. Tomando en consideración los resultados obtenidos, es necesario que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala ofrezcan incentivos económicos y no económicos atractivos que les permitan captar el mejor talento a la compañía. Esto a través de prácticas innovadoras que les permitan marcar una ventaja competitiva en el mercado laboral. Por el nivel jerárquico de los empleados encuestados, que fue un nivel ejecutivo, la mayoría está interesado en incentivos no económicos que les permitan tener un balance entre vida laboral y vida personal.
2. Si bien es cierto que ofrecer incentivos innovadores será beneficioso para atraer, retener y desarrollar talento en la organización, el diseño de un sistema de incentivos es un traje hecho a la medida y dependerá de la estrategia de compensación de la compañía, por lo que debe tomarse en consideración la visión general del negocio, la situación económica de la empresa y los objetivos de cada puesto para determinar el incentivo económico y no económico que más se adecúe a las necesidades.
3. Es importante que estas organizaciones realicen una encuesta anual sobre los incentivos económicos y no económicos que ofrecen a sus ejecutivos; esto les permitirá conocer de primera mano si los beneficios que ofrecen están teniendo un impacto positivo en la organización y si éstos son valorados positivamente por los colaboradores. En caso alguno de estos incentivos no sea valorado lo suficiente, pueden tomarse las acciones para reemplazarlo por otro que genere más valor al paquete de incentivos y beneficios.
4. Las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala pueden implementar un programa de trabajo a distancia o home office el cual les permitirá a sus ejecutivos trabajar desde su casa, cumpliendo con las funciones

de su puesto y objetivos esperados sin necesidad de llegar a la oficina, evitando así el estrés del tráfico del municipio, gastos de combustible, entre otros factores.

5. Para estar al día sobre las tendencias del mercado, es necesario que las organizaciones participen en encuestas y estudios de salarios y beneficios los cuales les permitirán hacer benchmarking con empresas similares y determinar la competitividad de sus incentivos económicos y no económicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcérrega, L. (2010). Revista dirección Estratégica. España.
2. Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina. Granica, 3ª. Edición.
3. Alvitez, Ramírez (2013) "Relación entre el programa de incentivos y la motivación en los empleados de la empresa grupo Almer" Universidad Privada Antenor Orrego. Perú
4. American Compensation Association (1991) Componentes, estructura del costo y objetivos de un programa de compensación.
5. Amozzorutia, J. (2015). Esquemas de trabajo flexibles. Indicadores de Great Place at Work.
6. Barón, L. (2002). El salario como factor de motivación de los empleados del sector bancario del municipio de México" Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
7. Barreto, M. (2010) "Relación entre la remuneración y la productividad de los Trabajadores de la Empresa Servicios Generales". Tesis inédita. Perú, Universidad Privada Antenor Orrego.
8. Barrilero, R. (2006) Tendencias en estrategias de compensación total. Mercer HR Consulting.
9. Bedodo V., Giglio C. (2006) "Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica" Universidad de Chile. Santiago, Chile.
10. Buirá, J (2012). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129> 5 de mayo de 2017
11. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, (Quinta Edición, Bogotá Colombia Editorial McGraw-Hill.
12. Davis, K. y Newstron, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo, 11ª Ed.) México: Editorial McGraw-Hill.
13. Dessler, G. (2001). Administración de Personal. (8ª Ed.) México, D.F.: Prentice, Hall
14. Hispanoamericana S.A.

15. Escobar, J. (2008). "La influencia del sistema de incentivos en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Distribuidora del Sur". Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
16. Fernandez, L. y Pavaric, B. (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de concepción, Chile. Tesis. Santiago de Chile.
17. García, A. (2009) "Implementación de un sistema de compensación como medio de motivación para alcanzar mayores niveles de ventas en el personal de una empresa distribuidora". Tesis inédita. Perú. Universidad Privada Antenor Orrego.
18. González, L (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. España. Editorial Díaz de Santos.
19. Hansen, R. (2003). Administración de costos; contabilidad y control. Editorial Thompson Learning. México
20. Hellriegel, J. S. (2002). Administración, un enfoque en competencias. Thomson Editores, S.A. Bogotá.
21. Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. (2ª Ed.) México: Editorial McGraw-Hill.
22. Hidalgo, B. (2010). Remuneraciones Inteligentes. Cómo remunerar. Argentina. Ediciones Gránica, 1ª. Edición.
23. Huitz, E. (1998). "La importancia de la implementación de incentivos para los trabajadores de una empresa industrial". Universidad Rafael Landívar. Guatemala
24. Jara, V. (2011) "Evaluación de los resultados de un plan de motivación en el crecimiento de la competitividad la empresa constructora ". Tesis inédita. Perú. Universidad Privada Antenor Orrego.
25. Kosslyn, S. (2008). Procesos cognitivos, modelos y bases neurales. Editorial Pearson. 2008. Madrid.
26. Lau, J. (2007). Ambiente Laboral: Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas. Ediciones Alfagrama. Buenos Aires Argentina.
27. Mazzo, A. (2009). Teletrabajo: las tecnologías de la información transforman la forma de trabajar. Recuperado de www.bcn.cl 5 de mayo de 2017.
28. Mcadams, J. L. (1998). Premiar El Desempeño. Ediciones Diaz Santos S.A.

29. Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación. S. A.
30. Mercer, HR Consulting. Estudio sobre Compensación Total 2005. España.
31. Mintzberg, A. (2003) Las funciones de un ejecutivo, recuperado de <http://direccionestrategica.itam.mx/ES/las-funciones-del-ejecutivo-una-integracion-de-conceptos/> 6 de Mayo de 2017
32. Mondy R. W. y Noe R. (2005). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: Pearson Educación.
33. Morales, J. y Velandia, N. (1999), Salarios Estrategias y sistema salarial de compensaciones. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
34. Nelson, B. (1999). Formas de Motivar a los Empleados, (10ª Edición). España: Editorial Norma Barcelona.
35. Ortiz, H. (2015). Formulación de un modelo administrativo y financiero de teletrabajo en la industria de servicios BPO. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
36. Price Waterhouse Coopers (2017) Información SEIS primer semestre.
37. Páez, J. (2010). Condiciones que fomentan el ausentismo laboral. Universidad Javeriana. Colombia.
38. Pérez, M. (2005). Ejecutivos de alto nivel, ¿una élite global? Editorial Mexicana. México.
39. Pernaleté, D. (2004). La motivación en el trabajo.
40. Prat y Muñiz (2002) Sistemas de Gestión Variable e indicadores de control de gestión. Editorial Pearson. España
41. Ritchey, Ferris J. (2002). Estadística para las Ciencias Sociales, (Primera Edición).
42. Rodríguez, J. (2005). El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto. España.
43. Salom, G. (2002). Incentivos laborales; compromiso empresarial. Revista INTER-FORUM Vol. 74.
44. Romero, M. (2008). La satisfacción laboral de los prestadores de servicio de salud como un factor de calidad. Tesis Inédita. Veracruz, México.

45. Robbins, S. (2015). Comportamiento Organizacional. (15ª. ed.). España: Editorial Addison-Wesley.
46. Robbins, S. y Couter, M. (2005). Administración. México: Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A.
47. Rubinsztein, G. (2004). Motivación e Incentivos no monetarios en el trabajo
48. Sánchez L., González F. y López A (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. Tesis Inédita. Córdoba, España.
49. Siliceo, A. (2008). Capacitación y desarrollo de personal (4ª Ed.). México D.F: Editorial Limusa.
50. Solé, A. (2013). Sistemas de Retribución Variable: ventajas e inconvenientes. Revista de Contabilidad y Dirección, Volumen 17. España
51. Urquijo J, Bonilla J (2008). Manual para la gestión de sueldos y salarios.
52. Varela, R. (2009). Administración de la Compensación. Sueldos, Salarios y Compensaciones. Argentina. Editorial Pearson Education, 4ª Edición.
53. Ventanilla Única para exportadores, Exportadores de plásticos desde Guatemala. Recuperado de: <http://www.agexport.com.gt>. 1 de abril de 2017.
54. Werther, W., /Keith D. (2014). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. México. Editorial Mac Graw Hill, 6ª Edición.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevista a Responsables de Recursos Humanos

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una guía de entrevista la cual tiene como objetivo identificar los incentivos económicos y no económicos que las empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala otorgan a su personal ejecutivo.

Esta entrevista deberá ser realizada a la persona responsable de Recursos Humanos de cada empresa.

1. ¿La empresa otorga a su personal ejecutivo incentivos económicos y no económicos?
2. De los siguientes incentivos económicos que le enumeraré, indique los que la empresa otorga al personal ejecutivo, si tiene alguno adicional por favor indíquelo.

INCENTIVO ECONÓMICO	SI	NO
Salario		
Aguinaldo		
Aguinaldo Adicional al de ley		
Gratificaciones por vacaciones		
Vacaciones adicionales a las de ley		
Bonificación Anual (Bono 14)		
Bonificación incentivo		
Bonos discrecionales		
Bonos por resultados		
Comisiones		
Bono por producción		
Participación en utilidades		
Seguro de Vida		
Seguro de Gastos Médicos		
Combustible		
Vehículo de la empresa		
Transporte		
Membresía a club o asociación		
Actividades de fin de año		
Subsidio por alimentos		
Vivienda		
Viajes		
Gimnasio		
Vales de descuento		
Clases de deportes		
Clases de idiomas		
Home Office		
Horarios Flexibles		

Becas		
Guardería		

2. De los siguientes incentivos no económicos que le enumeraré cuáles considera que el personal ejecutivo recibe de la empresa, si tiene alguno adicional por favor indíquelo.

INCENTIVO NO ECONÓMICO	SI	NO
Logro		
Nivel de responsabilidad		
Participación e influencia		
Buen ambiente de trabajo		
Prestigio de la organización		
Sentido de pertenencia		
Programas de reconocimiento		
Programas de desarrollo y sucesión		
Planes de capacitación		
Planes de carrera		
Promociones o ascensos		

3. Por favor proporcione los índices de rotación, ausentismo y tiempo extra del personal ejecutivo de su empresa.

Anexo 2: Instrumento de investigación parte 1: Incentivos económicos y no económicos para personal ejecutivo en empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de enunciados que buscan encontrar si existe correlación alguna entre los incentivos económicos y no económicos con la motivación laboral de personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala.

Para ello, debe leer detenidamente la pregunta y marcar una sola respuesta. Recuerde que no existen respuestas buenas no malas, solo se necesita su objetividad para responder. No está de más recordarle que estos datos se manejarán de manera confidencial y para uso exclusivamente académico. Gracias por su colaboración.



			Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indeciso (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
Salarios	No.	Afirmación					
	1	El salario que me pagan está acorde a las responsabilidades asignadas					
	2	Recibo mi salario puntualmente y sin inconvenientes					
Bonificaciones	3	La empresa cumple con todas las bonificaciones y/o prestaciones que exige la ley					
	4	Regularmente, recibo bonificaciones extraordinarias por los resultados de mi trabajo					
Beneficios adicionales	5	El seguro médico que ofrece la empresa, cubre mis necesidades personales y familiares					
	6	Mi presupuesto se ve aliviado con la cantidad de combustible que me ofrece la empresa					
	7	Las actividades organizadas por celebraciones específicas, promueven un clima de compañerismo y bienestar					
Promociones	8	La empresa me ofrece la oportunidad de crecer profesionalmente					
	9	La organización establece con los ejecutivos redes de ascenso y promoción					
Programas de Reconocimiento	10	Mi jefe inmediato reconoce el esfuerzo y dedicación que pongo en el trabajo					
	11	La empresa reconoce de manera pública y equitativa el trabajo bien realizado de los ejecutivos					
Sentido de pertenencia	12	Me siento orgulloso de laborar para esta organización					
	13	Esta empresa es el mejor lugar para trabajar					

Parte 2: Motivación laboral de personal ejecutivo en empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala

			Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indeciso (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
Rotación	No.	Afirmación					
	14	Me visualizo a futuro dentro de la organización					
	15	Veo que dentro de la empresa, los ejecutivos por lo general no se retiran de la organización					
Ausentismo	16	Cuando debo asistir a reuniones o actividades fuera de la empresa, procuro optimizar el tiempo para regresar a mis ocupaciones habituales lo antes posible					
	17	Asisto a mi trabajo regularmente, aun cuando tengo la oportunidad de ausentarme					
Tiempo extra	18	Si es necesario trabajar fuera de la jornada laboral lo hago con entusiasmo y sin necesidad de que me lo requieran					
	19	Me gusta tener al día mi trabajo, aun cuando ocupe más tiempo de lo debido o fuera de la jornada laboral					
	20	La oportunidad de trabajar desde casa por lo menos un día a la semana es más atractivo que el incremento de algún incentivo económico de los que percibo actualmente					

Anexo 3: Tabla de valores críticos del Coeficiente de Correlación de Spearman (rs)

a (1): hipótesis de una cola

a (2): hipótesis de dos colas

a(2): 0,50					a(2): 0,50				
a(1): 0,25					a(1): 0,25				
n	0,50	0,20	0,10	0,05	n	0,50	0,20	0,10	0,05
4	0,600	1,000	1,000		51	0,096	0,182	0,233	0,276
5	0,500	0,800	0,900	1,000	52	0,095	0,180	0,231	0,274
6	0,371	0,557	0,829	0,886	53	0,095	0,179	0,228	0,271
7	0,321	0,571	0,714	0,786	54	0,094	0,177	0,226	0,268
8	0,310	0,524	0,643	0,738	55	0,093	0,175	0,224	0,266
9	0,267	0,483	0,600	0,700	56	0,092	0,174	0,222	0,264
10	0,248	0,455	0,564	0,648	57	0,091	0,172	0,220	0,261
11	0,236	0,427	0,536	0,618	58	0,090	0,171	0,218	0,259
12	0,217	0,406	0,503	0,587	59	0,089	0,169	0,216	0,257
13	0,209	0,385	0,484	0,560	60	0,089	0,168	0,214	0,255
14	0,200	0,367	0,464	0,538	61	0,088	0,166	0,213	0,252
15	0,189	0,354	0,446	0,521	62	0,087	0,165	0,211	0,250
16	0,182	0,341	0,429	0,503	63	0,086	0,163	0,209	0,248
17	0,176	0,328	0,414	0,485	64	0,085	0,162	0,207	0,246
18	0,170	0,317	0,401	0,472	65	0,085	0,161	0,206	0,244
19	0,165	0,309	0,391	0,460	66	0,084	0,160	0,204	0,243
20	0,161	0,299	0,380	0,447	67	0,084	0,158	0,203	0,241
21	0,156	0,292	0,370	0,435	68	0,083	0,157	0,201	0,239
22	0,152	0,284	0,361	0,425	69	0,082	0,156	0,200	0,237
23	0,148	0,278	0,353	0,415	70	0,082	0,155	0,198	0,235
24	0,144	0,271	0,344	0,406	71	0,081	0,154	0,197	0,234
25	0,142	0,265	0,337	0,398	72	0,081	0,153	0,195	0,232
26	0,138	0,259	0,331	0,390	73	0,080	0,152	0,194	0,230
27	0,136	0,255	0,324	0,382	74	0,080	0,151	0,193	0,229
28	0,133	0,250	0,317	0,375	75	0,079	0,150	0,191	0,227
29	0,130	0,245	0,312	0,368	76	0,078	0,149	0,190	0,226
30	0,128	0,240	0,306	0,362	77	0,078	0,148	0,189	0,224
31	0,126	0,236	0,301	0,356	78	0,077	0,147	0,188	0,223
32	0,124	0,232	0,296	0,350	79	0,077	0,146	0,186	0,221
33	0,121	0,229	0,291	0,345	80	0,076	0,145	0,185	0,220
34	0,120	0,225	0,287	0,340	81	0,076	0,144	0,184	0,219
35	0,118	0,222	0,283	0,335	82	0,075	0,143	0,183	0,217
36	0,116	0,219	0,279	0,330	83	0,075	0,142	0,182	0,216
37	0,114	0,216	0,275	0,325	84	0,074	0,141	0,181	0,215
38	0,113	0,212	0,271	0,321	85	0,074	0,140	0,180	0,213
39	0,111	0,210	0,267	0,317	86	0,074	0,139	0,179	0,212
40	0,110	0,207	0,264	0,313	87	0,073	0,139	0,177	0,211
41	0,108	0,204	0,261	0,309	88	0,073	0,138	0,176	0,210
42	0,107	0,202	0,257	0,305	89	0,072	0,137	0,175	0,209
43	0,105	0,199	0,254	0,301	90	0,072	0,136	0,174	0,207
44	0,104	0,197	0,251	0,298	91	0,072	0,135	0,173	0,206
45	0,103	0,194	0,248	0,294	92	0,071	0,135	0,173	0,205
46	0,102	0,192	0,246	0,291	93	0,071	0,134	0,172	0,204
47	0,101	0,190	0,243	0,288	94	0,070	0,133	0,171	0,203
48	0,100	0,188	0,240	0,285	95	0,070	0,133	0,170	0,202
49	0,098	0,186	0,238	0,282	96	0,070	0,132	0,169	0,201
50	0,097	0,184	0,235	0,279	97	0,069	0,131	0,168	0,200
					98	0,069	0,130	0,167	0,199
					99	0,068	0,130	0,166	0,198
					100	0,068	0,129	0,166	0,197

Fuente: Universidad de Alcalá, Departamento de Ecología.

ÍNDICE DE CUADROS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Proceso de compensación de personas	12
2	Prestaciones laborales (económicas)	16
3	Clasificación de los incentivos económicos	17
4	Criterios para la fijación de salarios	19
5	Modalidades de retribución variable	20
6	Clasificación de los incentivos no económicos	25
7	Relación entre teorías de la motivación y los incentivos económicos y no económicos	41
8	Relación entre teorías de la motivación y los indicadores de motivación laboral	42
9	Definiciones de autores respecto a incentivos económicos, no económicos y motivación laboral	42
10	Variable Independiente	50
11	Variable Dependiente	51
12	Tipología de las unidades de análisis	57
13	Distribución por zonas de empresas agremiadas a COGUAPLAST	59
14	Número de ejecutivos participantes por empresa	60
15	Ventajas y Desventajas del Home Office	90
16	Actividades previas a la implementación del programa home office	91

ÍNDICE DE TABLAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Exportaciones de plásticos desde Guatemala	2
2	Empresas agremiadas a la Asociación Guatemalteca del Plástico	4
3	No. de reactivos para establecer la existencia de los incentivos económicos y no económicos	54
4	No. de reactivos para conocer la motivación laboral	55
5	Identificación de incentivos económicos y no económicos	70
6	Resumen de incentivos económicos y no económicos por empresa	72
7	Resultados entrevista indicadores de motivación RH	74
8	Resultados de las variables por empresa	75
9	Desarrollo de los rangos para el Coeficiente de Correlación de Spearman	76
10	Desarrollo del Coeficiente de Correlación de Spearman	77
11	Resumen situación incentivos económicos	82
12	Resumen situación incentivos no económicos	83
13	Resultados de motivación laboral	85

ÍNDICE DE GRÁFICAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Empresas que cumplen con el pago de prestaciones de ley Empresas que realizan el pago de bonificación y/o	66
2	compensación variable	67
3	Empresas que otorgan beneficios adicionales	67
4	Empresas que otorgan beneficios no económicos	68
5	Resultados preferencia sobre el home office	88

INDICE DE FIGURAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Áreas de gestión de talento humano	9
2	Ciclo Motivacional	29
3	Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow	31
4	Instrumento de la técnica de encuesta basado en una escala de Likert	54
5	Registro de información entrevista a Recursos Humanos	55
6	Registro de información del cuestionario	56
7	Aplicación del índice de correlación de Spearman	64