TESI
RF200
M37

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

INCENTIVOS Y MOTIVACION LABORAL EN EMPRESAS TRANSNACIONALES DEL AREA METROPOLITANA DE CARACAS.

Realizado por:

Márquez, Maria E.
Santos, Leidy C..

Profesor guía: Gómez, Nidia.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Dieciocho Puntos (18) puntos.

Nombre: EVARISTO DIZ Firma

Nombre: Thais Guerrero L. Firma

Nombre: Nidia Gómez Firma

Caracas, 22 de Noviembre de 2000

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.
ESCUELAS DE CIENCIAS SOCIALES.
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES.
TESIS DE GRADO.

INCENTIVOS Y MOTIVACION LABORAL EN EMPRESAS TRANSNACIONALES DEL AREA METROPOLITANA DE CARACAS

TUTOR: NIDIA GOMEZ

Márquez, María E.
Santos A., Leidy C.

Caracas, 2000.

RESUMEN

Uno de los cambios más importantes realizados en la actualidad en la manera de llevar los negocios, es el que se le ha dado a la visión del rol de los recursos humanos dentro de la organización. Las empresas han entendido la importancia de contar con un recurso humano motivado, por haberse demostrado el impacto positivo que tienen para la productividad; contar con trabajadores habilidosos y motivados al logro de los objetivos organizacionales y con gran disposición al cambio.

Esta investigación está orientada a conocer la relación existente entre las fuerzas básicas de motivación a las que hace referencia Víctor Vroom por en su teoría de las expectativas (1964)[1], y los planes de incentivos según el modelo de Hay Group[2]. Para llevar a cabo esto, se tomarán como sujetos de estudio, los ejecutivos de empresas transnacionales del Área Metropolitana de Caracas.

La teoría de Víctor Vroom, se refiere a que la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada; a través de tres fuerzas básicas, las cuales son, valencia, expectativa e instrumentalidad.

El modelo de compensación variable, utilizado por Hay Group & Asociados, está conformado por beneficios e incentivos económico y no económicos, de los cuales se tomarán solamente lo referido a incentivos.

Para llevar a cabo este estudio, será necesario hacer un diagnóstico motivacional, en el que se identifiquen las fuerzas básicas de motivación a la que hace referencia Víctor Vroom en su teoría de las expectativas; al igual, será necesario identificar los planes de incentivos otorgados a los ejecutivos en las empresas en estudio. Esto se realizará a través de un instrumento que nos permita recolectar la información.

Un estudio de tipo descriptivo y un diseño no experimental transeccional, serán algunas de las herramientas principales para el logro de los objetivos de esta investigación.

La importancia de este estudio radica en el aporte teórico de la teoría de Víctor Vroom, como una nueva concepción del nivel de productividad en las organizaciones actuales, dada la penetración cada vez más fuerte de la globalización en el proceso laboral en todas sus fases y, la necesidad de que las mismas estén preparadas para enfrentar los retos que se le plantean en contextos de alta complejidad y dinámicos procesos de modernización. Aunado el impacto que tiene para los empleados, las distintas formas de recompensar e incentivar su desempeño de manera equitativa; buscando con esto, la eficacia, calidad y eficiencia en el rendimiento laboral.

De igual manera es importante el estudio, porque permite la detección de los niveles de motivación presentes en los ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos de

---

[1] Victor Vroom. **Work and Motivation.**New York, John Wiley & Sons. 1964.

[2] Flameri, Thomas. P; Hofrichter David y Platten Paul. **Persona, desempeño y pago".** The Hay Group. **Compensación Dinámica para el mejor entorno de negocio.** Edit. Paidós, México, 1997.

las empresas transnacionales ubicadas en el Area Metropolitana de Caracas, y la relación con los planes que reciben.

INTRODUCCION

En algunas organizaciones industriales modernas es posible encontrar problemas básicos y uno de ellos podría ser el cómo motivar al trabajador. Esto no suele ser una obra fácil, ya que muchas personas podrían obtener escasa satisfacción de sus empleos y gozar de muy poco sentimiento de realización o de creatividad.

Ante esta complejidad, se ha dado cada día mayor importancia a la formación y administración de los recursos humanos, de aquí el hecho de que se haga exigible lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos puedan alcanzar metas y objetivos preestablecidos. En otras palabras, las organizaciones tienen a su cargo la responsabilidad de iniciar acciones que hagan posible que los individuos aporten sus mejores contribuciones para el logro de sus propios objetivos y de la organización.

Para ello, es necesario que las organizaciones estimulen las motivaciones de sus trabajadores, y una de las posibles formas de conseguirlo, sería un plan de incentivos, el cual debería reunir todas las formas de compensación, siendo este de especial interés para nosotras; ya que existen pocas investigaciones sobre el efecto que producen en la motivación de los trabajadores. Por ello se hizo interesante llevar a cabo este estudio, que tiene como objetivo fundamental, determinar la relación existente entre las fuerzas básicas de motivación de Víctor Vroom y los incentivos, según clasificación utilizada por Hay Group, que reciben los ejecutivos de algunas empresas transnacionales ubicadas en el Area Metropolitana de Caracas.

Para determinar la relación entre planes de incentivos y motivación laboral, será necesario utilizar un marco analítico conformado por las teorías de motivación y los modelos de compensación que permitirán establecer los incentivos que influyen en las fuerzas básicas motivacionales de Víctor Vroom en los ejecutivos del estudio.

Por lo antes expuesto, se ha desarrollado la siguiente memoria de grado titulada: **Incentivos y Motivación Laboral en empresas transnacionales del Area Metropolitana de Caracas.**

Esta memoria está conformada por cinco capítulos. El primero de ellos contiene el planteamiento y la formulación del problema, así como los objetivos e hipótesis de la investigación.

En el segundo capítulo se encuentran las bases teóricas que sustentan la investigación, donde se hace referencia a las teorías de motivación, específicamente la teoría de expectativas de Víctor Vroom, a los modelos de compensación y a los incentivos que utiliza Hay Group en su clasificación.

En el tercer capítulo, la explicación del marco contextual que servirá para explicar lel análisis de los resultados

En el cuarto capítulo, la explicación de la metodología seguida en este trabajo abarcando desde la definición del diseño de investigación, hasta las técnicas empleadas en la tabulación y análisis de datos.

El quinto capítulo capítulo, está conformado por el análisis e interpretación de la información recabada, que se divide en dos partes, análisis de las variables y la correlación entre estas.

Las conclusiones y recomendaciones, a las que se llegaron después de haber terminado el análisis, se encuentran en el quinto capítulo.

INDICE GENERAL

CAPITULO I: Formulación del problema.....13
1.1 Planteamiento.....14
1.2Objetivos/ Hipótesis.....16
1.2.1 Objetivo General.....16
1.2.2 Objetivos Específicos.....16
1.2.3 Hipótesis.....16

CAPITULO II: Marco Teórico.....17
2.1 Motivación.....18
2.1.1 Motivación y Procedimientos.....18
2.1.2 Teoría de la Motivación.....20
2.1.2.1 Teoría Tradicional.....20
2.1.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas.....21
2.1.2.3 Teoría de Contenido.....21
2.1.2.4 Teoría de Proceso.....23

2.2 Sistemas de Pagos por Incentivos.....29
2.2.1 Importancia para la Organización.....29
2.2.1.2 Importancia para los Empleados.....30
2.2.2 Compensación Total.....30
2.2.3 Compensación en el Trabajo.....30
2..2.4 Modelos de Compensación.....31
2.2.4.1 Compensación Variable: riesgos y retornos.....31
2.2.4.2 Modelo Compensación Directa e Indirecta.....32
2.2.4.3 Clasificación Hay Group & Asociados.....32
2.3 Sistemas de Pagos por Incentivos.....35
2.3.1 Antecedentes.....35
2.3.2 Ventajas de los Incentivos.....36

CAPITULO III: Marco Conceptual.....37

CAPITULO IV: Marco Metodológico.....40
4.1 Definición de Variables.....41
4.2 Tipo de Investigación.....41
4.3 Estrategia de la Investigación.....41
4.4 Diseño de la Investigación.....41
4.5 Población y Muestra.....41
4.5.1 Población.....41
4.5.1.2 Unidad de Análisis.....42
4.5.1.3 Tipo de Muestreo.....42
4.5.2 Muestreo Probabilístico.....42
4.5.2.1 Muestreo Probabilístico Estratificado.....42

4.5.3 Criterios de la Muestra..... 42
4.6 Métodos de Recolección ..... .46
4.6.1 Descripción del Instrumento..... ..46
4.6.2 Característica del Instrumento..... 46
4.6.3 Validación del Instrumento..... ..47
4.6.4 Técnicas de Análisis..... .48
4.7 Operacionalización de Variables..... . 49

CAPITULO V: Análisis y Discusión de Resultados..... 50
5.1 Análisis descriptivo de las tres fuerzas básicas
Motivación de Víctor Vroom 51
5.2 Análisis descriptivo de los planes de incentivos
de ejecutivos Hay Group..... 64
5.3 Análisis correlacional de los Incentivos y Motivación Laboral..... 81
5.3.1 Indice de Instrumentalidad e Incentivos..... .81
5.3.2 Indice de Valencia e Incentivos..... .83
5.3.3 Indice Expectativas e Incentivos..... 84

Conclusiones 87

Recomendaciones..... 88

Bibliografía.....89

Anexos..... 90

Capítulo I: FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.

Recientemente los especialistas e interesados en la productividad de los recursos humanos han venido tratando el problema de la motivación laboral en las organizaciones, haciendo énfasis en la importancia de las recompensas (incentivos) como motivadores del desempeño eficiente y como producto de la satisfacción en el trabajo.

Uno de los teóricos preocupados por éste tema es Víctor Vroom[3] (1964), quien propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según este modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, ascensos, etc.). En resumen, esta teoría se refiere a que la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada.

Anteriormente, la motivación en los trabajadores no era un asunto importante para las organizaciones, pero con el pasar de los años esto se fue modificando por ello se habla hoy día de una evolución de la teoría empresarial, en cuanto a la percepción de los trabajadores. La tradicional considera a los trabajadores como piezas de una gran máquina; pero con el cambio de la teoría, es cuando se puede hablar de una moderna, que comienza a ver a los trabajadores como personas que van más allá de sus tareas específicas y, se comienza a sentir la necesidad de disminuir costos, así como también la de valorar aspectos intangibles como la calidad y el servicio al cliente.

Por otra parte, la gran variedad de cambios tecnológicos, socioculturales y políticos que se han venido dando en el mundo empresarial, ha provocado la consecuente aparición de nuevas teorías, estilos y enfoques gerenciales con el fin de afrontar las difíciles condiciones en las que se encuentran inmersas las organizaciones.

La magnitud del cambio ha alcanzado a las áreas de negocios y a las de recursos humanos, por lo que han debido articular planes y programas de incentivos orientados al manejo efectivo de las fuerzas de trabajo en un ambiente de incertidumbre, dado esto, se nos ha despertado la curiosidad como investigadoras de conocer si es posible que dichos planes influyan en la motivación del trabajador para desempeñar su cargo con mayor rentabilidad y productividad.

Algunos de estos planes, son aplicables a la totalidad de la organización y otros se hacen efectivos para ciertos tipos de trabajadores exclusivamente, según el fin que se desee alcanzar con ello.

Por otra parte, la necesidad de la organización de ser competitiva, ha obligado al patrono a desarrollar estrategias de remuneración variable basadas en el rendimiento, siendo una de éstas, los planes de incentivos.

---

[3] Victor Vroom. **Work and Motivation.** Edit. John Wisley & Sons.

Estos planes de incentivos pueden ser grupales o individuales y utilizan intensamente la medición del trabajo y los controles formales de mano de obra.
Hay Group[4] define incentivos como, pagos variables que recibe un empleado en función de su desempeño en el cargo, y los clasifica en incentivos a corto y a largo plazo, los cuales serán considerados para el desarrollo del presente estudio.

La clave para el éxito de los incentivos y de otras formas de pago variables requieren de la coherencia con respecto a la misión, visión, valores y planes globales del negocio para que puedan lograse las metas planteadas.

Basándonos en todo lo anteriormente expuesto, se plantea la necesidad de dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿ Cuáles de las fuerzas básicas de motivación, según la teoría de Víctor Vroom, se relacionan con los planes de incentivos, según clasificación utilizada por Hay Group, otorgados a los ejecutivos de empresas transnacionales del área metropolitana de Caracas?

[4] Flameri, Thomas P; Hofrichter David y Platten Paúl. **"Persona, desempeño y pago".** The Hay Group. Compensación Dinámica para el mejor entorno de negocio. Edit. Paidós, México, 1997.

1.2 Objetivos / Hipótesis

1.2.1 Objetivo General.

- Determinar la relación existente entre las fuerzas básicas de motivación, según la teoría de Víctor Vroom, y los planes de incentivos otorgados a los ejecutivos de empresas transnacionales del Área Metropolitana de Caracas.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir la valencia, expectativa e instrumentalidad en los ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos, de acuerdo a clasificación de Hay Group, en empresas transnacionales.

- Describir los planes de incentivos otorgados a los ejecutivos de las empresas transnacionales de acuerdo a la clasificación utilizada por Hay Group,

- Determinar la relación existente entre las fuerzas básicas de motivación, propuestas en la teoría de Víctor Vroom, y los planes de incentivos otorgados a los ejecutivos de empresas transnacionales, de acuerdo a la clasificación que utiliza Hay Group.

1.2.3 Hipótesis.

Ho: No existe relación entre el incentivo que se recibe, de acuerdo a clasificación de Hay Group, y las fuerzas básicas de motivación de la Teoría de Expectativas.

Hi : Sí existe relación entre el incentivo que se recibe, de acuerdo a clasificación de Hay Group, y las fuerzas básicas de motivación de la Teoría de Expectativas.

Capítulo II: MARCO TEORICO

2.1 MOTIVACIÓN.

El proceso de la motivación es un proceso complicado, el cual habitualmente genera muchas interrogantes, tales como, ¿qué es lo que inicia el comportamiento?, ¿por qué se dirige hacia algunos fines y no hacia otros?, ¿qué es lo que energiza el esfuerzo de las personas día tras día ?, ¿por qué una persona participa en una actividad en un momento dado, pero la ignora en otro ?.

En los últimos años, numerosos estudios e investigaciones han intentado explicar la compleja conducta de la gente en el trabajo y los beneficios de las prácticas gerenciales para optimizar la productividad de los empleados, de manera que las empresas sean más eficientes. Es por ello que las organizaciones, necesariamente, deben conocer las motivaciones y necesidades humanas y las razones que impulsan a las personas a trabajar activa y eficientemente.

La preocupación por la motivación dentro de las organizaciones se debe a un doble deseo de aumentar la eficiencia y de satisfacer a las personas que se encuentran dentro de ellas. La inquietud sobre el tema fue despertada principalmente por el movimiento de relaciones humanas, en donde la motivación, jugaba un papel importante en la productividad, sin embargo, se encontraron con que no existía un marco motivacional que les sirviera de referencia hasta que Maslow (1943), publicó su Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

La motivación para el trabajo, se define como "las condiciones y procesos que explican el estar animado, la dirección, magnitud y mantenimiento del esfuerzo en el empleo de una persona"[5]. La motivación está vinculada al comportamiento de las personas, lo que constituye, un elemento vital de la gerencia actual, ya que es tarea de la gerencia moderna, "diseñar y mantener un ambiente entusiasta de trabajo que favorezca a los individuos, de manera tal, que estos contribuyan a la obtención de los objetivos preestablecidos, a un costo mínimo y con la mayor eficiencia posible" [6]

2.1.1 La Motivación y su proceso.

El término **"Motivación"** se deriva del latín "Movere", que significa moverse. La psicología hace uso del concepto de motivación para explicar la conducta de las personas.

Desde los antiguos griegos (Sócrates, Platón, y Aristóteles) hasta nuestros días, la comprensión y estudio de la motivación ha variado. Actualmente no se busca una causa única de la conducta, y se entiende que "la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares"[7] . Es un concepto utilizado para dar sentido a los comportamientos observables.

La mayoría de los conceptos de la motivación, parten con la suposición de que el comportamiento está dirigido, por lo menos en parte, hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades o motivos. Entre estos conceptos, se pueden mencionar los

---

[5] Katzell y Thompson, D. **Work Motivation: Theory and practice".** American Psycologist, USA, 1990, Pp.: 145
[6] Koontz, Harold y Weihrich, Meierz. **Administración.** Edit. Mc Graw Hill, México, 1990. Pp.: 746.
[7] Koontz, Harold.**Administración.** Edit. Mc Graw Hill, México, 1990.Pp.: 466.

siguientes:

- La motivación está concebida como algún tipo de fuerza interna que surge y regula todas nuestras acciones.[8]
- La motivación se entiende como las fuerzas que dan energía a la conducta y la rigen, dirigiéndola hacia una meta.[9]
- La motivación se entiende como las condiciones y procesos que explican el estar animado, la dirección y magnitud y el mantenimiento del esfuerzo en el empleo de una persona"[10]
- La motivación, como todas las condiciones internas de esfuerzo que se describen como deseos, creencias, impulsos, etc. Es un estado interno que activa o mueve.[11]

Para efectos de nuestra investigación, el concepto de motivación que se tomará, es el de Víctor Vroom en su Teoría de las Expectativas, que se define a continuación:

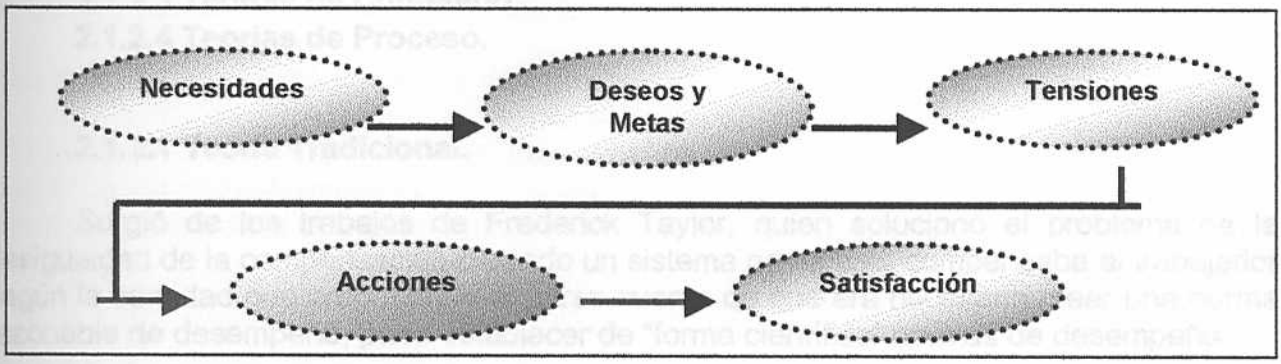
"La motivación, es un proceso que regula la selección de los comportamientos".[12]

A pesar de las diferentes definiciones, y los diferentes enfoques que puedan existir en torno al término motivación, existen aspectos comunes que lo caracterizan:

- Necesidades que dan energía al comportamiento humano.
- El modo de cómo la conducta es originada.
- La manera de cómo la conducta es sostenida.

" La motivación, comprende una reacción en cadena, que se origina con una necesidad percibida, entendiéndose por ésta: la carencia que experimenta un individuo en un momento específico, produce deseos o metas y da lugar a tensiones (es decir, deseos no cumplidos), y posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos ". [13] (Ver figura #1)

Figura #1
Reacción en cadena de la motivación



Esta cadena de la motivación, puede llegar a ser mucho más compleja, si se toman en cuenta ciertos factores que en ella influyen;

[8] Ryle y otros. Psicología de la Motivación. Edit. Paydon. Buenos Aires, 1968, Pág.: 211.
[9] Myers, David. Psicología. Edit.: Médica Panamericana. Buenos aires, 1998, Pág.:357.
[10] Katzel t Thompson, D. : **"Work Motivation": Theory and Practice".** American Psycologist, 1990. Pp.: 145.
[11] L.L, Byars y L.W, Rue. Administración de Recursos Humanos, Nueva Editorial Interamericana. México, 1984, Pág.: 213.
[12] Vroom, Víctor. **Work and Motivation.** Edit. John Wisley & Sons. Pág.: 15.
[13] Gibson, James y otros. **Organizaciones: conducta, estructura y procesos.** Edit. Interamericana, México, 1983. Pp.: 130.

- Los motivos de una persona, no pueden verse sólo inferirse.
- De manera similar se puede motivar las diversas formas de conducta, así como también varios motivos, pueden generar una misma conducta.
- Los motivos pueden variar intensidad, bien en una misma persona en caminos diferentes o de una persona a otra.

2.1.2 Teorías de Motivación.

A pesar de que en nuestra tesis no utilizaremos todas las teorías de motivación, presentaremos un pequeño resumen de ellas a manera de contar con un contexto teórico.

A finales de los años 50' y principios de los años 60', muchos psicólogos empezaron a investigar seriamente la relación entre satisfacción laboral, motivación laboral y desempeño laboral, pero así como comenzaron estas investigaciones se hizo aparente la necesidad de una base teórica, es decir, una Teoría de Comportamiento Organizacional, que guiará estas investigaciones. La proposición que más se acercaba a una teoría era la creencia común de que "un trabajador feliz es un trabajador productivo". Sin embargo, esta teoría tenía muy poca aplicación.

La motivación laboral, probablemente no difiere mucho de otro tipo de motivación, y por esta razón muchos de los modelos o teorías de la motivación laboral tienen sus raíces en el campo más general de la motivación humana.

Las formulaciones teóricas tratan de describir la relación entre conducta y resultado en el lugar de trabajo. Estas se pueden clasificar fundamentalmente en cuatro (04) categorías:

2.1.2.1 Teoría Tradicional.
2.1.2.2 Teoría de Relaciones Humanas.
2.1.2.3 Teorías de Contenido.
2.1.2.4 Teorías de Proceso.

2.1.2.1 Teoría Tradicional.

Surgió de los trabajos de Frederick Taylor, quien solucionó el problema de la desigualdad de la compensación creando un sistema por el cual compensaba al trabajador según la cantidad que producía, y al darse cuenta de que era necesario crear una norma razonable de desempeño, pudo establecer de "forma científica" normas de desempeño.

Esta teoría se basa en el supuesto que el dinero es el motivador primario, en base a ésta suposición, las recompensas económicas guardan relación directa con el desempeño, pues se cree que sí la empresa es eficiente, los trabajadores producirán más.

2.1.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo realizó junto a sus colaboradores en la planta de Western Electric Company, una de las investigaciones que más despertó el interés por el estudio de la motivación, al diseñar un programa de investigación para estudiar los efectos de la iluminación sobre la productividad de los trabajadores. Este estudio le permitió a Mayo y a sus colaboradores llegar a la conclusión de que los individuos son motivados no sólo por incentivos económicos sino también por otros de carácter distinto: sociales, psicológicos, etc.

Existen muchas otras teorías sobre la motivación. Sin embargo, los dos grupos de teorías que han recibido mayor atención son las de procesos y contenidos.[14]

2.1.2.3 Teorías de Contenido.

Enfocan los factores que dentro de la persona activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Buscan determinar cuáles son las necesidades que motivan a la gente. Estas teorías son:

2.1.2.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow: dicho autor, postuló que todo individuo tiene cinco necesidades básicas que están ordenadas jerárquicamente, desde el más bajo nivel donde se encuentran las necesidades fisiológicas, hasta las del nivel más alto, donde se ubican las de realización personal.

- **Necesidades fisiológicas:** alimento, bebida, abrigo y alivio del dolor.
- **Necesidades de seguridad y salvedad de peligro:** estar libre de amenazas, o sea la inseguridad ante sucesos, ambientes amenazadores o ambas cosas.
- **Necesidades de pertenencia social y amor:** amistad, afiliación, interacción y amor.
- **Necesidad de estima:** autoestima y necesidad de que los demás nos estimen.
- **Necesidad de realización personal:** necesidad de realizarse mediante la maximización del uso de capacidades, destrezas y potencial.

Esta teoría de motivación contiene varias suposiciones básicas:

a- Las necesidades del nivel más bajo (fisiológicas, de seguridad) deben satisfacerse antes que las de nivel más alto.
b- Una vez satisfecha una necesidad, ya no sirve como motivadora.
c- Otras.

2.1.2.3.2 Teoría de Necesidades de Existencia, Relaciones y Progreso (ERG) de Alderfer : este autor toma las necesidades de Maslow y las agrupa en tres categorías básicas. A diferencia de Maslow, Alderfer señala que no todo el mundo tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.
Encontramos:

[14] Gibson, James y otros. "Organizaciones: conducta, estructura y procesos". Edit.: Interamericana. México, 1983, Pág.: 101, 105 y 110.

- **Necesidades existenciales:** comprende además de las necesidades fisiológicas señaladas por Maslow, el sueldo, beneficios adicionales y condiciones de trabajo.
- **Necesidades de relaciones:** comprende las categorías social y de pertenencia de Maslow.
- **Necesidades de progreso (crecimiento):** abarca el deseo de la persona de confiar en sí mismo y de ser productivos, que traslapan las necesidades de estima y realización personal reconocida por Maslow.

En relación a la satisfacción de las necesidades, este autor supone que no se efectúan de manera jerárquica sino en forma global en el sentido de la Gestal.

2.1.2.3.3 Teoría de los Dos factores de Hezberg: un aspecto importante de esta teoría es que la terminología está orientada hacia el trabajo.
Se conoce comúnmente como la teoría de la Motivación - Higiene, ya que el autor clasificó los aspectos relacionados con la motivación en el trabajo.

El primero se refiere a las condiciones extrínsecas del puesto o factores de higiene que producen insatisfacción en los empleados si no se encuentran presentes, sin embargo, si existen tales condiciones la motivación no aparecerá necesariamente. Estos son:

- El salario.
- La seguridad.
- Las condiciones de trabajo.
- El status.
- Otros.

El segundo factor se refiere a una serie de condiciones intrínsecas del puesto que funcionan como condicionantes de la motivación, sí estos se encuentran presentes no producen insatisfacción. Estos factores motivadores son:

- El logro.
- El reconocimiento.
- El ascenso.
- La posibilidad de progreso.
- Otros.

Hezberg y Maslow tienen puntos de vistas muy similares en sus apreciaciones sobre la motivación, las necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia están relacionadas con los factores higiénicos antes mencionados. Las necesidades de estima y autorrealización concuerdan con los factores motivadores.

2.1.2.3.4 Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland: este autor propuso una teoría de la motivación basada en los conceptos de aprendizaje, y considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura. Estas necesidades son:

- **Necesidad de logro:** presente en individuos que se fijan metas y utilizan sus destrezas para alcanzar esas metas.
- **Necesidades de afiliación:** se manifiestan por el deseo de interactuar con la gente y de preocuparse por la calidad de sus relaciones.
- **Necesidades de Poder:** la persona se concentra en obtener poder y ejercer autoridad.

Según este autor, el proceso de aprendizaje tiene como resultado que los individuos desarrollen configuraciones exclusivas de necesidades que afectan a su conducta y desempeño. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia.
Los individuos que experimentan una gran necesidad en un área no necesariamente tendrán poca necesidad en otras.

2.1.2.4 Teorías de Proceso: son aquellas cuyos objetivos responden al proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta. Estas son las siguientes:

2.1.2.4.1 Teoría de la Fijación de Metas.

Desarrollada por Locke, propone que las metas conscientes, las intenciones del individuo, son las determinantes primarias de su comportamiento. Meta es un objetivo y propósito consistente que los individuos pretenden lograr, el objetivo es la, el objetivo es la finalidad de la acción.

En su teoría Locke hace referencia al factor de dificultad de la meta, el cual induce a desafíos para el individuo. Cuanto más difícil sea la meta, al lograrla el trabajador experimentará una mayor satisfacción y un mayor desempeño, siempre y cuando la meta sea aceptada y percibida por el trabajador como alcanzable.

Las metas asignadas deben ser aceptadas por el trabajador, si se quiere un esfuerzo por parte de éste para alcanzarlas, de ocurrir esto, existiría una relación más entre la dificultad de la meta, el rendimiento del trabajador. Por el contrario, cuando la meta no es aceptada por el individuo se crea un rechazo, por lo que no existirá el esfuerzo para alcanzarla, y el no compromiso por parte del individuo.

Considera el autor, que la retroalimentación al trabajo debe estar siempre presente, puesto que así funcionará la fijación de metas como herramienta de motivación, ya que la misma permite darle a conocer al trabajador, su nivel de desempeño y de éxito alcanzado. Cuando la persona este trabajando por debajo de la meta fijada, podrá dirigir su acción para mejorar y alcanzarla, y si está trabajando o rindiendo a un mismo nivel, podrá sentirse feliz y satisfecho.

2.1.2.4.2 Teoría del Reforzamiento.

Teoría que se desarrolló a partir de las investigaciones con animales de F.B. Skinner y condujeron a la utilización del condicionamiento operante. La frase modificación del comportamiento, suele utilizarse para describir el condicionamiento operante, luego modificación del comportamiento se define como, "el aprendizaje individual por medio del reforzamiento"[15].

El reforzamiento, es considerado un principio del aprendizaje importante. Existen varios principios del condicionamiento operante que pueden contribuir con los gerentes a influir en el comportamiento. Estos principios son:

- Reforzamiento Positivo.
- Reforzamiento Negativo.
- Castigo.
- Extinción.

El reforzamiento positivo, es la acción o cosa que aumenta la probabilidad de que algún comportamiento en especial, se repita. Los gerentes suelen utilizar los reforzamientos positivos para modificar el comportamiento, en algunos casos, los reforzadores funcionan como se esperaba, sin embargo, no modifican el comportamiento en la dirección esperada a causa de determinadas contingencias.

El reforzamiento negativo, intensifica una respuesta porque ésta elimina algún estímulo doloroso o desagradable, o permite que el organismo lo eluda.

El castigo, es la consecuencia incómoda, desagradable de una respuesta de comportamiento en particular. Estímulo que al presentarse disminuye la probabilidad de que un comportamiento no deseado se produzca.

La extinción, es una táctica utilizada para eliminar un comportamiento no deseado al aumentarse el estímulo que lo rechazaba.

2.1.2.4.3 Teoría de la Equidad.

Lo principal en ésta teoría es que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos, sus recompensas y las de los otros que están en condiciones similares de trabajo. [16]

Existe equidad, cuando los empleados perciben que la relación entre sus esfuerzos y sus recompensas es equivalente a la relación de otros empleados.

Existe injusticia, cuando esas relaciones no son equivalentes, la percepción de esa injusticia es la que crea tensión para restablecer la equidad, a mayor injusticia, mayor

---

[15] Gibson, James y otros. **Organizaciones: conducta, estructura y procesos.** Edit. Interamericana.México, 1983.Pp.: 95.
[16] Gibson, James y otros. "Idem". Pág.: 112.

tensión. La mayor parte de la investigación sobre ésta, se ha enfocado en una paga como resultado básico.

2.1.2.4.4 Teoría de las Expectativas.

A continuación presentaremos la teoría central de esta investigación.

Como lo presentó por primera vez el psicólogo Víctor Vroom en 1964, considera la motivación como un proceso que regula la selección de los comportamientos[17]. Vroom sugiere que los individuos son motivados en sus trabajos a elegir entre un ritmo moderado o rápido tomando el individuo esa opción. Sí la persona considera que su esfuerzo será retribuido de manera adecuada habrá un esfuerzo motivado: tomará la opción de trabajar de tal manera que pueda recibir una recompensa deseada.

Este modelo de expectativas tiene tres fuerzas básicas:[18]

a) Valencia: la fuerza de preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene por alcanzar una meta.
b) Expectativa: es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.
c) Instrumentalidad: idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo.

Para la presente investigación se hará uso de las tres fuerzas básicas que atañen a la teoría motivacional de Víctor Vroom; el cual explica que la motivación es producto de tres factores: [19]

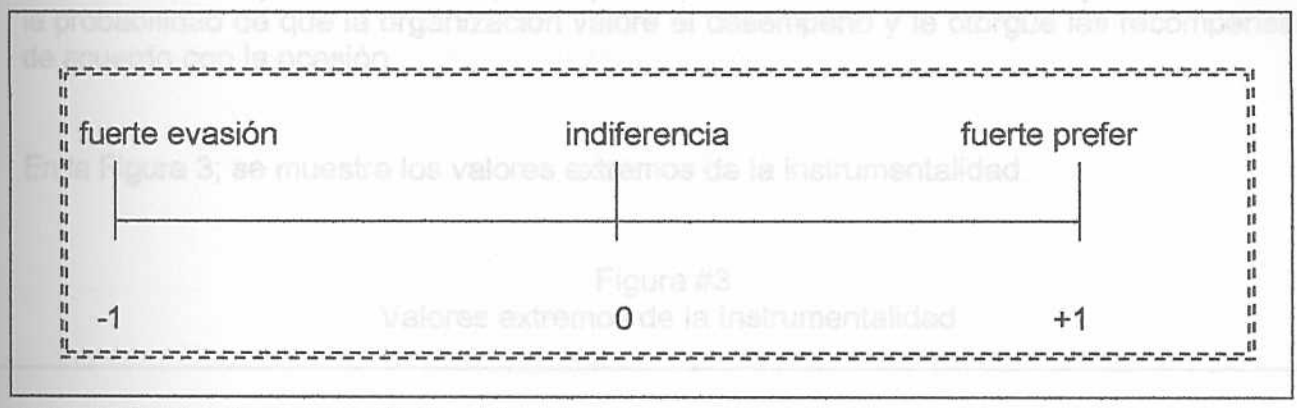
VALENCIA (preferencia por recibir una recompensa): se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta.

Debido a que algunas personas podrían tener preferencias positivas y negativas hacia un resultado, la valencia podría ser negativa y positiva. Cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparado con la posibilidad de llegar al mismo, la valencia es un número negativo. Si la persona es indiferente al resultado, la valencia es o. El rango total es de -1 a +1, como se muestra en la figura 1.

---

[17] Vroom, Víctor. Work and Motivación. New York, John Wiley & Sons, 1994, Pág.: 300.
[18] Keith, Davis. **El Comportamiento Humano en el Trabajo.** Cap. #6. Edit. Mc. Graw Hill, México, 1991.Pp.: 147-148.
[19] Vroom, Victor. Work and Motivation. John Wiley & Sons 1964. Pág: 15-19

Figura #1
Valores de la Valencia

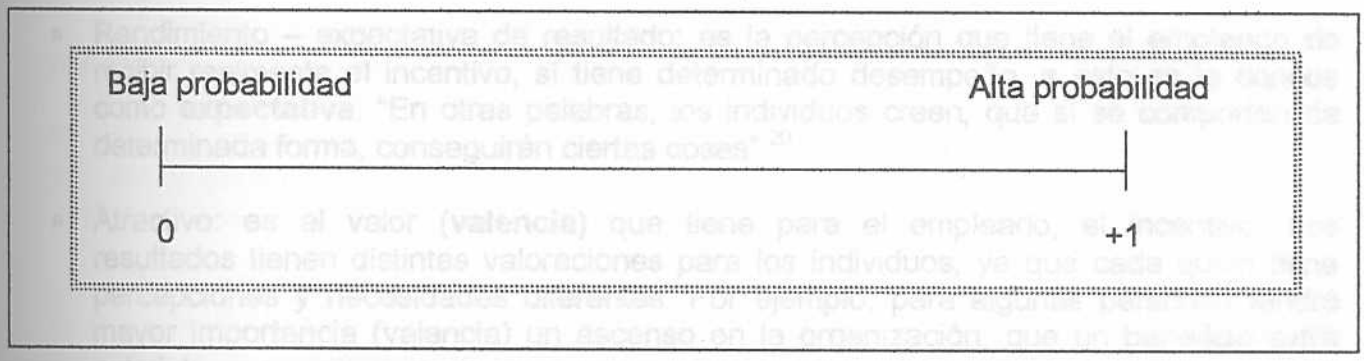


Fuente: Keith Davis y Newstrow, Jhon W. Pág.: 147.

EXPECTATIVA (esfuerzo → posibilidad del desempeño): es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presentan en términos de probabilidades; la estimulación que haga el empleado del nivel en el que el desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado. Su valor varía de 0 a +1. Normalmente, los estimados de expectativas que tienen los empleados se encuentran entre estos dos extremos.

Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas del esfuerzo-desempeño es la autoeficacia del individuo, esto es, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada.
En la figura 2, se muestra los valores de la expectación.

Figura #2
Valores de la Expectación

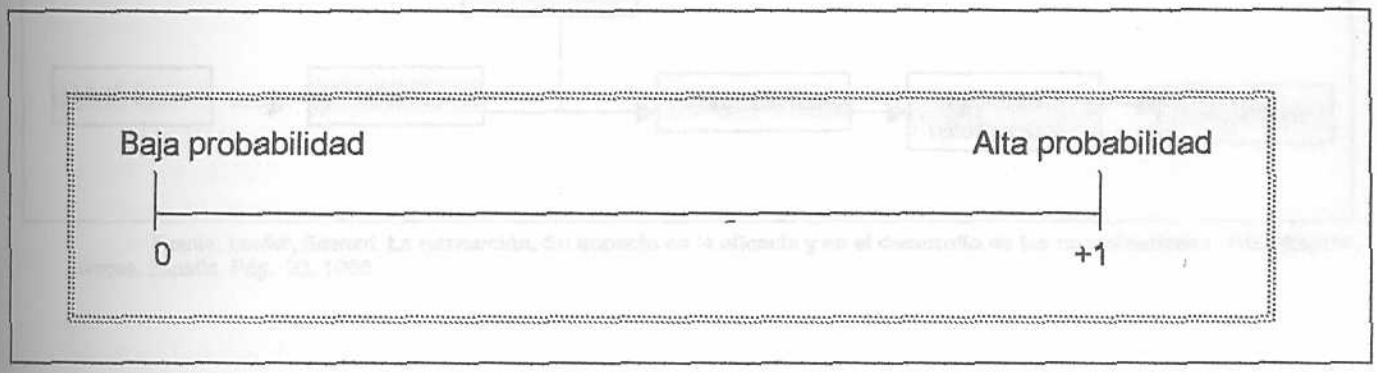


Fuente: Keith, Davis y Newstron, Jhon W. Pág.: 147.

INSTRUMENTALIDAD (desempeño ⟶ probabilidad de recompensa): representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas de acuerdo con la ocasión.

En la Figura 3; se muestra los valores extremos de la instrumentalidad.

Figura #3
Valores extremos de la Instrumentalidad



Fuente: Keith, Davis y Newstrow, Jhon W. Pág.: 147

2.1.2.4.4 Fundamentos de la teoría.

Otro de los teóricos que se preocupó por el tema de la motivación fue Edward Lawler, quien continuó las investigaciones de Víctor Vroom. Para éste, la investigación es un proceso que se realiza en el individuo, de forma consciente o inconsciente y consta de tres (03) etapas:

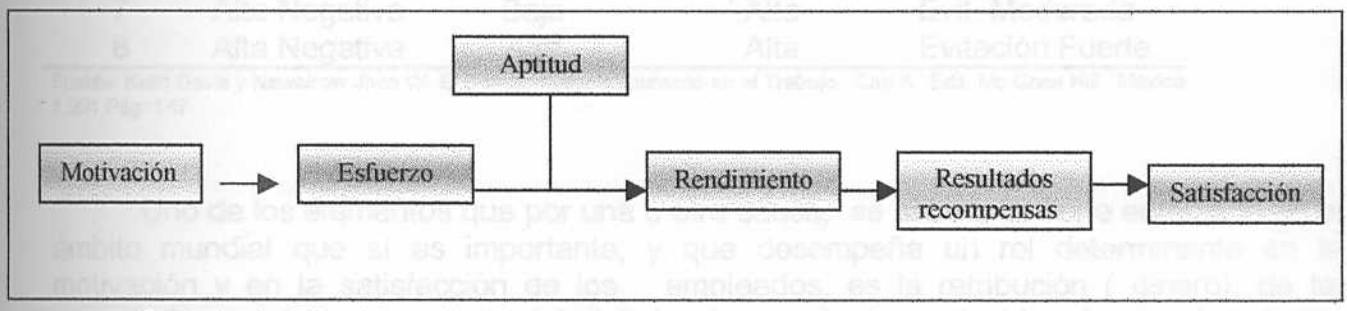
- Rendimiento – expectativa de resultado: es la percepción que tiene el empleado de recibir realmente el incentivo, sí tiene determinado desempeño, a esto se le conoce como **expectativa**. "En otras palabras, los individuos creen, que sí se comportan de determinada forma, conseguirán ciertas cosas" [20]
- Atractivo: es el valor (**valencia**) que tiene para el empleado, el incentivo. Los resultados tienen distintas valoraciones para los individuos, ya que cada quien tiene percepciones y necesidades diferentes. Por ejemplo, para algunas personas tendrá mayor importancia (valencia) un ascenso en la organización, que un beneficio extra salarial.
- Esfuerzo – expectativa de rendimiento: es la probabilidad de éxito que tiene el individuo, de alcanzar la meta u objetivo con un esfuerzo determinado. Cuando un

[20] Lawler, Edwar. **La retribución, su impacto en la eficacia y en el desarrollo de las organizaciones.** Edit Hispano Europea. España. 1986. Pág. 30.

empleado percibe, que esa relación es directa logrará alcanzar los niveles de rendimiento esperados.

2.1.2.4.4.1 Modelo de la Teoría de las Expectativas.

Figura #4
Teoría de las expectativas



Fuente: Lawler, Edward. **La retribución. Su impacto en la eficacia y en el desarrollo de las organizaciones.** Edit. Hispano Europea. España. Pág.: 33. 1986.

2.1.2.4.4.1 Funcionamiento del Modelo

Los tres factores en el modelo de expectativas puede presentarse en un número infinito de combinaciones, ocho de las cuales se ilustran en la figura #5. La combinación multiplicadora que produce la mayor motivación es una elevada valencia positiva, alta expectativa y elevada instrumentalidad (situación 1 en la figura). Si el deseo de obtener una recompensa es grande pero cualquiera de los estimados de probabilidad son bajos, entonces es posible que la motivación sea moderada, en el mejor de los casos (situaciones 2 o 3). Si tanto la expectativa como la instrumentalidad son bajas, entonces la motivación será débil aun cuando la recompensa tenga una valencia alta (situación 4).

Un caso especial se produce cuando la valencia es negativa (situaciones 5 a 8); por ejemplo, algunos empleados preferirían no ser promovidos debido al estrés, pérdida del pago por tiempo extra o por responsabilidades adicionales que tendrían que soportar. Cuando la promoción tiene una valencia negativa, el empleado tratará de evitar ganársela. La fuerza del comportamiento para evitar algo depende no solamente de la valencia negativa, sino también de los factores de expectativas e instrumentalidad.

Para Víctor Vroom, el diagnosticar la motivación también depende de la distribución de cada una de las fuerzas, es decir, sí la valencia, la instrumentalidad y la expectativa se encuentran en igual proporción en un mismo individuo, quiere decir que presenta una alta motivación. Esto, se explica dada la interacción de las tres fuerzas básicas, por ende, conforme aumenta cada uno de los componentes de la motivación, la motivación también aumenta; conforme cada elemento o fuerza disminuye la motivación también disminuye.

Figura #5
Algunas de la combinaciones de Valencia, Expectativas e Instrumentalidad

Situación	Valencia	Expectativa	Instrumentalidad	Motivación
1	Alta positiva	Alta	Alta	Fuerte Motivac.
2	Alta positiva	Alta	Baja	Motiv. Moderada
3	Alta Positiva	Baja	Alta	Motiv. Moderada
4	Alta Positiva	Baja	Baja	Motiv. Débil
5	Alta Negativa	Baja	Baja	Evitación Débil
6	Alta Negativa	Alta	Baja	Evit. Moderada
7	Alta Negativa	Baja	Alta	Evit. Moderada
8	Alta Negativa	Alta	Alta	Evitación Fuerte

Fuente: Keith Davis y Newstrow Jhon W. El Comportamiento humano en el Trabajo. Cap 6. Edit. Mc Graw Hill. México 1.991 Pág: 147

Uno de los elementos que por una u otra causa, se sabe y se tiene entendido en el ámbito mundial que sí es importante, y que desempeña un rol determinante en la motivación y en la satisfacción de los empleados, es la retribución (dinero), de tal magnitud que existe una gran cantidad de teorías que buscan dilucidar el por qué de su importancia, unos orientándose por su lado, viendo al dinero como un reforzador, otros percibiéndolo como una vía de satisfacción de las diversas necesidades, estos entre tantas. De allí la necesidad que existe de hablar de este concepto a la hora de estudiar la motivación.

Se seleccionó Víctor Vroom, por ser su Teoría de Expectativas, la más acorde con nuestro objetivo de investigación, ya que enfoca la motivación laboral desde el punto de vista de las recompensas, siendo estos dos aspectos únicamente, los que nos interesan para nuestro estudio. Además de querer comprobar la fundamentación teórica en el mundo organizacional actual.

2.2 Sistema de Pagos por Incentivos

2.2.1 Importancia de la Retribución.

" Muchos investigadores y profesionales de la gestión de recursos humanos coinciden en que el sueldo simboliza el valor que la empresa da y asigna a un empleado, así como el tipo de actividades que quiere fomentar... En la mayoría de las culturas occidentales, un salario elevado es una señal visible de triunfo, prestigio y poder"[21]. Estas aseveraciones nos conduce de manera general a la visión que se tiene en las organizaciones con respecto a la retribución y al papel que juega dentro de la misma.

2.2.1.1 Importancia para la Empresa.

La retribución es manejada por la Gerencia de las empresas como un mecanismo que les ayuda al momento de atraer al tipo de personal que desea, a retener a los mismos, y a motivarlos a la consecución de las metas y objetivos en la organización, ellos ven apoyado estos mecanismos a través de todas las teorías motivacionales que relacionan retribución-motivación.

[21] Gómez –Mejias. Balking y Cardy: **Gestión de Recursos Humanos.** Editorial Prentice Hall. México. 1.998 Pág: 331

2.2.1.2 Importancia para los Empleados.

" La cantidad de retribución que un empleado recibe es de importancia para ellos por varias razones. La primera de todas es que ayuda a determinar el nivel de salud y comodidad, y los beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica que puede proporcionar para él y para su familia".[22]

Como nos dice Gómez-Mejias (1.998), la retribución tiene en los individuos un efecto tanto económico, como sociológico y psicológico. El dinero además de proporcionar a los individuos la satisfacción de sus necesidades económicas como comida, hogar, educación de sus hijos, y otros, también representa un puesto importante desde el ámbito psicológico, pues de acuerdo a su nivel adquisitivo van a tener poder y prestigio, así mismo por lo general los empleados ven reflejado la calidad de su trabajo y el reconocimiento del mismo por su " retribución".

La importancia de la retribución queda bien clara a través de la idea de Aldaz[23], ya que nos dice que el dinero en sí mismo y por sí mismo no es importante, sino en la forma que éste es distribuido y entregado, tomando en cuenta para esto el contexto en que se encuentre, entonces la importancia la encontramos en los mecanismos que se utilizan para otorgarlo.

2.2.2 Compensación Total.

Antes de abordar el tema correspondiente a los sistemas de pasos por incentivos, es de gran interés conocer algunos aspectos de la compensación total.

La compensación total es un sistema que engloba todas las recompensas, ya sea directas o indirectas que se le otorgan o que se pueden otorgar a los empleados por concepto de su prestación de servicio dentro d la organización, con al finalidad de cubrir sus necesidades y a la vez poder mantenerlos, retenerlos y conseguir al mismo tiempo el logro de los objetivos de la organización.

La compensación total está compuesta por retribuciones financieras y no financieras, entendiendo como financiera toda aquella retribución que es entregada en forma "líquida " (dinero) o que puede}a ser de fácil cambio a dinero, y las no financieras, no son tangibles, están formadas entre otros elementos por un trabajo interesante, un reconocimiento público, etc.

2.2.3 La compensación en el trabajo.

La compensación al personal se refiere a todas las formas de pagos recompensas que se otorgan a los empleados y que derivan de su empleo.[24] La compensación tiene dos componentes *pagos directos financieros* en forma de salarios, sueldos, incentivos,

---

[22] Schruden, Sherman. Administración de Personal. Editorial Continental. México 1.995. Pág: 498
[23] Aldaz, Ramón. Diseño de tareas y motivación personal. Editorial Trillas. México 1.995. Pág: 320
[24] Behling, Orlando y Schriesheim, Chester. Organizational Behavior. Boston. Aallyn & Bacon 1.976, Pág: 233

comisiones y bonos, y *pagos indirectos* en forma de prestaciones financieras como seguros y vacaciones pagadas.

Las variables importantes relacionadas con el trabajo que llevan a la compensación en el puesto incluyen un trabajo que suponga retos, proyectos interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y desarrollos profesionales remuneradores.[25] La compensación incluye todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos.

El desarrollo de un plan de compensación para pagar al personal ejecutivo, gerencial y profesional es algo similar en muchos aspectos a desarrollar un plan para cualquier empleado. Los objetivos básicos del plan son los mismos en cuanto a que la meta es atraer buenos empleados y mantener su compromiso. Además de los métodos básicos de valuación de puesto- clasificación de puestos, jerarquización o asignación de puntos, por ejemplo- son tan aplicables a las posiciones gerenciales y profesionales como a las de producción y oficina.

Entre los modelos de compensación existente, se pueden nombrar los siguientes:

2.2.4. Modelos de Compensación.

2.2.4.1 Compensación Variable: Riesgos Y Retornos.

Según Christian Burgazzi, de Hay Group & Asociados, propone un modelo de compensación estratégica, en el que dice que, la compensación variable puede ser entendida como la remuneración adicional a un sueldo fijo garantizado, que un empleado puede obtener como consecuencia de asumir ciertos riesgos en función de su contribución al logro de los objetivos organizacionales esperados, en términos de competencias, procesos y resultados.[26]

La compensación variable pretende abarcar una alianza de propósitos entre el individuo y la organización, en términos de compartir riesgos y retornos. En la medida en que la remuneración está vinculada a resultados, permite desarrollar esquemas más agresivos para aumentar el valor del capital del trabajador.

Los factores propuestos susceptible de ser compensados:

- Las competencias; es decir, el reconocimiento de las habilidades o conocimientos potenciales adicionales que un trabajador puede desarrollar, a solicitud de la empresa, en un momento determinado.
- Los procesos de trabajo; contemplan pagos por la contribución del trabajador al mejoramiento continuo de los sistemas de trabajo.
- Los resultados; se premia directamente la consecución de una meta individual, grupal o empresarial, previamente acordada.

---

[25] Kreiter Robert y Kinicki Angelo . **Organizational Behavior**. 3ra edición Capitulo 6. Pág:200
[26] Burgazzi, Christian. Cf. Op. Pag: 8

2.2.4.2 Modelo de Compensación Directa e Indirecta.

Para José Ignacio Urquijo, existen dos tipos principales de prácticas remunerativas (compensación directa e indirecta).[27]

Esquema de compensación directa:
- Pago fijo.
- Pago por desempeño:
    - Sistema tradicional de incentivos.
    - Escala de tasas múltiples.
    - Reconocimiento al mérito individual.
    - Programa de incentivos grupales.
- Nuevos enfoques sobre desempeño y el puesto:
    - Pago concentrado en la persona y el puesto.
- Pago por competencias:
    - Competencias en sentido genérico.
    - Tiempo ganado.

Esquema de Compensación Indirecta:

Remuneración mediante subsidios y facilidades en bienes y servicios.
a.1) Sistema de tickets:
    a.1.1) Tickets restaurant.
    a.1.2) Tickets guardería.
    a.1.3) Cesta tickets.

Remuneración mediante planes y beneficios.
b.1) Contribución en caja de ahorro.
b.2) Planes de seguros.
b.3) Planes de vivienda.
b.4) Planes de valores y acciones.
b.5) Planes de descuentos.
Asesorías económicas, sociales, culturales, psicológicas, etc.

2.2.4.3. Clasificación de Hay Group & Asociados.

Este será la fundamentación teórica central de nuestra investigación

Las remuneraciones variables deben ser adaptadas a las culturales laborales específicas y a los valores, tanto de la organización como de sus empleados. En su forma más pura, la remuneración basada en el rendimiento tiene que ver más con el envío de mensajes que con la distribución de un pago. Estos mensajes no sólo deben ser claros sino también coherentes con la manera de manejar y respaldar el plan general de la empresa.

[27] Urquijo, José Ignacio. **ANRI #1.** Agosto, 1992. Pág. 9.

Entre las estrategias de remuneración variable, cuya popularidad ha crecido figuran:[28]

Incentivos a corto plazo

- Los Beneficios Compartidos: quizás el plan de incentivos de uso más frecuente por debajo del nivel gerencial, el de los beneficios compartidos, ha estado vigente de una forma u otra durante años. En su forma más simple, todos o ciertos grupos de empleados comparten un fondo no diferido creado por un porcentaje de los beneficios.

Estos programas pueden motivar a los empleados en un aspecto general, pero no contribuyen directamente a mejorar el rendimiento ni a cambiar la conducta de los individuos o equipos. Sin embargo, son eficaces en las organizaciones sumamente cíclicas cuya remuneración fija se paga generalmente por debajo o al mismo nivel del mercado, y para quienes necesitan la flexibilidad de pagar por encima del nivel de mercado en las buenas épocas, sin tener que reducir personal ni costes.

- La Participación en las Ganancias: un programa de remuneración variable que comenzó a ganar popularidad en la década presente, la participación en las ganancias, a veces se confunde con los beneficios compartidos. En realidad son muy diferentes.

En lugar de concentrarse sobre un porcentaje fijo de las utilidades, por lo general se relaciona con el logro de metas muy específicas de productividad, mejoramiento de calidad, etc. Sí estas metas se logran, entonces el grupo comparten una fracción de las ganancias monetarias resultantes.

La ventaja de los planes de participación en las ganancias sobre sus primos, los beneficios compartidos, es doble. En primer lugar, verdaderamente se autofinancian, cuentan con un dinero que la organización de otra manera no habría ahorrado ni ganado. En segundo lugar, la conexión o línea de mira entre el rendimiento y los resultados es mucho más claro y breve.

La participación en las ganancias no es una estrategia de pago simple. Las organizaciones tienen que ser capaces no sólo de calcular ganancias, sino también determinar qué papel desempeñan los empleados en la obtención de esas ganancias

- Los incentivos para pequeños grupos: muchas organizaciones, si bien no están dispuestas a ampliar su remuneración variable a todos los empleados, han comenzado a crear programas de incentivos para grupos específicos de profesionales.

Estos planes a menudo están orientados al proyecto o la empresa, con resultados basados en la concreción exitosa del proyecto o la empresa. A diferencia de los programas de incentivos que continúan operando de un año a otro, los incentivos para pequeños grupos suelen ser temporarios y duran solamente hasta que el grupo ha completado su trabajo o h finalizado su proyecto. Si bien estos grupos se desarrollan más frecuentemente en torno a metas financieras, como mantener un proyecto dentro del presupuesto, también son eficaces para respaldar operaciones no financieras, como productividad, calidad, puntualidad y satisfacción el cliente/usuario. Por lo general, los

[28] Flameri, Thomas P; Hofrichter David y Platten Paul. **"Persona, desempeño y pago".** The Hay Gruop. Compensación Dinámica para el mejor entorno de negocio. Editorial. Paidós, México, 1997, Pág.: 162-172

miembros del grupo comparten equitativamente el pago.

- Los incentivos individuales: tradicionalmente los incentivos individuales han estado reservados para los ejecutivos superiores, el personal de ventas, estos planes eran relativamente simples y orientados al rendimiento. Los premios de los pequeños grupos, se están utilizando no sólo para impulsar las metas financieras tradicionales, sino también los valores más contemporáneos de la productividad, la satisfacción del cliente, el servicio y la calidad.

Incentivos a largo plazo.

La mayor parte de los incentivos anteriormente explicados, se consideran de corto plazo: sus ciclos de pagos son de un año o menos, a veces semi-anual o trimestral. Si bien estos incentivos siguen siendo utilizados principalmente en las organizaciones categorías más altas de la gerencia y el liderazgo, algunas organizaciones están advirtiendo que pueden ser eficaces en niveles más bajos. Por lo general se adjudican planes de acciones bursátiles para el personal. Al ofrecer a todo el personal una participación, si bien pequeña en la propiedad de la organización es posible concentrar mejor a los empleados en los resultados y rendimientos de largo plazo. A veces se ofrecen incentivos a los empleados comprometidos en empresas o proyectos a largo plazo. Estos incentivos operan como planes de grupos a corto plazo y se pagan en efectivo o en acciones.

- Pagos de sumas totales: uno de los incentivos más populares, al menos entre los empleados, es el pago de cantidades globales. Estos pagos periódicos y a menudo anuales, que se ofrecen en lugar de una parte o todos los aumentos del sueldo básico normal, se utilizan para premiar a aquellos empleados que tienen alto rendimiento y alto salario. Al remunerarlos a través de un pago por separado, las organizaciones pueden evitar los aumentos progresivos de sus salario y beneficios, y con eso limitar la necesidad de incrementar los costos fijos.

- Los programas de reconocimientos: estos programas comúnmente citados como de reconocimiento monetario o no monetario son un último recurso, a vedes subestimados en el arsenal de estrategias de remuneración variable. Son compensaciones únicas que se ofrecen por un esfuerzo excepcional o un rendimiento sobresaliente. La magnitud y variedad de los programas de reconocimiento son casi ilimitadas. Pueden ser modestos como una mención de la persona en el boletín interno de la compañía tan importantes como unas vacaciones o varios miles de dólares en efectivo. Como otros programas de remuneración deben estar sincronizados con al cultura laboral y los valores empresariales que pretenden respaldar.

La magnitud del premio también debe recompensar la importancia de la acción. Si son demasiado insignificantes pueden ofrecer a los ganadores y subestimar su conducta; si son demasiados importantes, pueden crear un sentimiento de falta de equidad o tergiversar el valor de la acción por la cual fueron otorgados.

Otros Incentivos: existen otros incentivos, que no están considerados en ninguno de los modelos anteriormente nombrados, sin embargo estos se otorgan en algunas organizaciones que tienen metas financieras muy agresivas, es decir, no son muy comunes. Alguno de estos son: stock option, profing sharing, incentive quota, key self objetives, bono por desempeño, entre otros. Pero estos no serán considerados para la realización del presente estudio.

2.3 Sistemas de pago por incentivos.

Se entiende por sistemas de pagos por incentivos, todo aquel pago que se le otorga a un empleado como consecuencia de un determinado desempeño. Lawler ,[29] nos dice que es aquel pago que tiene una estrecha relación con el desempeño del trabajador.

2.3.1 Antecedentes

A finales del siglo pasado, Frederick Taylor popularizó los incentivos financieros-recompensas financieras que se pagan a los trabajadores cuya producción supera el nivel determinado -.[30]

En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, pero en general eran ineficientes. Se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza que producían según cuotas establecidas de manera informal. Sin embargo, el recorte en la tarifa por parte de los patronos era flagrante, y los trabajadores sabían que sí sus ingresos se tornaban excesivos, les reduciría el pago por pieza. Como resultado, la mayoría de los empleados producía apenas lo suficiente para obtener un salario decente, pero no tanto como para que su tarifa por pieza fuera reducida. Uno de los más grandes logros de Taylor fue ver la necesidad de un punto de vista aceptable y uniforme "Día del Trabajo Justo." Para él, el día del trabajo justo debería depender no de las poco precisas estimaciones de sus supervisores, sino de un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación. Fue precisamente esta necesidad de evaluar científicamente cada puesto lo que condujo a lo que se llegó a conocer como el Movimiento de la Administración Científica. A su vez, la Administración Científica dio lugar en la década de los treinta, sacudida por la depresión, al movimiento de las Relaciones Humanas y su hincapié en satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores.

Con el paso de los años, las organizaciones han instrumentado planes de incentivos por diversas razones: costos de mano de obra elevada, mercados competitivos de productos, avances tecnológicos lentos y un elevado potencial de cuello de botella en producción.[31] Si bien estas razones aún se citan, los argumentos contemporáneos para los planes de incentivos se centran en el pago por desempeño y enlazan las remuneraciones de compensación con los objetivos organizacionales. Al combinarlos, los gerentes creen que los empleados asumen la "propiedad" de sus puestos, con lo cual se mejora el esfuerzo y desempeño global. Los incentivos están diseñados para motivar a los empleados a esforzarse más a fin de concluir las tareas de un puesto. Por lo tanto, se

---

[29] Lawler, Edward. La retribución: su impacto en la eficacia empresarial . Editorial Hispano Europa. Barcelona 1.986. Pág.: 250

[30] Desller, Gary. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 6tga Edición. México, 1.994, Capitulo 13. Pág: 453.

[31] Shermah, Arthur , Bohlander George y Snell Scott. Administración de recursos Humanos. Internacional Thomsom Editores. 11 edición, México, 1.99, Pág.: 345

ofrecen incentivos financieros para mejorar o mantener niveles elevados de productividad y calidad.

2.3.2 Ventajas de los incentivos.

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el de los resultados. Los salarios base son costos fijos en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas, se pagan los incentivos; de lo contrario se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Los incentivos dependen tanto de los mensajes como del dinero, se le debe dar al personal una idea aproximada del cuál es el rendimiento –y la compensación- que pueden lograr. Esto no significa que las metas deberían ser fácilmente alcanzables, sino sólo factibles.

Cualquiera sea la forma de recompensar, reviste importancia por el efecto que produce en la motivación del trabajador, por ello debe ser atendida continuamente en la organización, para garantizar la satisfacción de su personal.

Para llevar a cabo este estudio, es necesario conocer algunos conceptos básicos o inherentes, que servirán de contexto para el análisis de los datos.

Sectores económicos: conjunto de actividades económicas agrupadas en base a la homogeneidad o identidad de los procesos productivos que comportan [12]

Para el desarrollo de este trabajo, se decidió agrupar a los ejecutivos de empresas transnacionales beneficiarios de planes de incentivos, por sector económico, de manera tal de hacer más rico el análisis de los resultados y poder tener un criterio a la hora de hacer comparaciones entre los ejecutivos y los planes de incentivos que los mismos reciben.

Los sectores considerados fueron los siguientes: alimentos, bancario, químico, telecomunicaciones, cementero, farmacéutico, petrolero, manufactura y servicios. Cada uno de los mismos fue definido con las siguientes características.

- Alimentos: conjunto de actividades económicas, dirigidas a la alimentación y nutrición de la población.

- Bancario: conjunto de [illegible] relativo a un [illegible] pública, realizan de forma profesional operaciones de capitales, monetarias y crediticias.

- Químico: conjunto de actividades económicas que se ocupan de la [illegible], producción y transformación de elementos químicos libres o combinados, [illegible] de la determinación, control, predicción, interpretación y el [illegible] de las reacciones químicas.

- Telecomunicaciones: conjunto de entidades económicas cuya función principal es mantener comunicaciones a distancia.

- Cementero: conjunto de actividades económicas dedicadas al [illegible] producción y distribución del cemento.

- Farmacéutico: conjunto de actividades económicas que se ocupan de [illegible] síntesis, actividad terapéutica, propiedades y aplicaciones en los [illegible].

- Petróleo: conjunto de actividades económicas dedicadas a la [illegible] y producción de petróleo.

- Manufactura: conjunto de actividades económicas o género [illegible] a algunas actividades fabriles que son consideradas como ligeras.

- Servicios: conjunto de actividades económicas, por ejemplo: [illegible], mantenimiento, etc. Se caracterizan por no implicar una producción [illegible].

Nota: aún cuando existen otros sectores económicos, sólo 9 formaron parte de la muestra, debido al acceso y disponibilidad de la información crítica para [illegible].

Capítulo III: MARCO CONTEXTUAL

[12] Vision Enciclopédica Audiovisuales S.A. Plaza & Janés Editores, Argentina, 1999. Tomo XXII.

Para llevar a cabo este estudio, es necesario conocer algunos conceptos básicos e inherentes, que servirán de contexto para el análisis de los datos.

Sectores económicos: conjunto de actividades económicas agrupadas en base a la homogeneidad o identidad de los procesos productivos que comportan.[32]

Para el desarrollo de este trabajo, se decidió agrupar a los ejecutivos de empresas transnacionales beneficiarios de planes de incentivos, por sector económico, de forma tal de hacer más rico el análisis de los resultados y poder tener un criterio a la hora de hacer comparaciones entre los ejecutivos y los planes de incentivos que los mismos recibían.

Los sectores considerados fueron los siguientes: alimentos, bancario, químico, telecomunicaciones, cementero, farmacéutico, petrolero, manufactura y servicios. Cada uno de los mismos fue definido con las siguientes características:

- Alimentos: conjunto de actividades económicas, dirigidas a la alimentación y nutrición de la población

- Bancario: conjunto de entidades financieras que con relativo poco capital propio, realizan de forma profesional operaciones de capitales, monetarias y crediticias.

- Químico: conjunto de actividades económicas que se ocupan de la elaboración, producción y transformación de elementos químicos libres o combinados. Así mismo de la determinación, control, predicción, interpretación y el mecanismo de las reacciones químicas.

- Telecomunicaciones: conjunto de entidades económicas cuya función principal es mantener comunicaciones a distancia.

- Cementero: conjunto de actividades económicas dedicados al tratamiento, producción y distribución del cemento.

- Farmacéutico: conjunto de actividades económicas que se ocupan de la estructura, síntesis, actividad terapéutica, propiedades y aplicaciones en los medicamentos

- Petróleo: conjunto de actividades económicas dedicadas a la exploración, explotación y producción de petróleo.

- Manufactura: conjunto de actividades económicas o género industrial, dedicado a algunas actividades fabriles que son consideradas como ligeras.

- Servicios: conjunto de actividades económicas, por ejemplo: transporte, seguros, mantenimiento, etc. Se caracterizan por no implicar una producción física de salud .

Nota: aún cuando existen otros sectores económicos, sólo 9 formaron parte de la muestra, debido al acceso y disponibilidad de la información crítica para llevar a cabo la

---

[32] *VISOR Enciclopedias Audiovisuales S.A. Plaza & Janés Editores, Argentina, 1999. Tomo XXII.*

investigación. Sin embargo, no por esto la información que se recopile dejará de ser importante.

Empresas Transnacionales: fue una de las características principales para seleccionar la muestra. Entendiéndose por éstas, aquellas unidades de negocio que tienen su casa matriz fuera de Venezuela. Se tomó este tipo de empresas por ser en estas donde la clasificación que utiliza Hay Group & Asociados para incentivos, ha tenido mayor cabida, aceptación, expansión, según referencia de Hay Group & Asociados. Por ende nos permitió la ampliación del marco muestral.

Capítulo IV: MARCO METODOLOGICO

A continuación procederemos a definir las variables del estudio.

4.1 Definición de Variables.

Motivación: proceso que regula la selección de los comportamientos.[33]

Incentivos: pago variable que recibe un empleado en función a su desempeño en el cargo.[34]

Se clasifican en dos tipos de incentivos:

Incentivos a Corto Plazo: Son aquellos incentivos que se otorgan generalmente anual o trimestralmente. Se dan en aquellas empresas que tienen ciclos cortos.
Se otorgan a niveles gerenciales medios, ejecutivos, profesionales y por equipos de trabajo.

Incentivos a Largo Plazo: Son aquellos incentivos que se otorgan anualmente. Concentran el objetivo en los resultados largo plazo. Se otorgan niveles ejecutivos y ejecutivos altos.

4.2 Tipo de Investigación: el modelo de investigación a utilizar será en una primera fase descriptivo, que tiene como objetivo principal la descripción de características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, personas grupos, etc.; utilizando criterios sistemáticos para poner de manifiesto su estructura o comportamiento. Y en una segunda fase correlacional, midiendo la relación existente entre dos variables claramente definidas para el estudio.

4.3 Estrategia de Investigación: el tipo básico de estrategia a seguir será la estrategia de campo, ya que los datos con los que se trabaja, son recogidos directamente de la realidad, sin sufrir ninguna modificación (datos primarios).

4.4 Diseño de la Investigación: para llevar este estudio, se empleará un diseño no experimental, dado que no se manipulan deliberada e intencionalmente las variables, sujetos y condiciones, sino que por el contrario se observaran las situaciones presentadas.
De igual manera, un diseño Transeccional, como consecuencia de recolectar y analizar la información en un único momento.

4.5 Población y Muestra:

4.5.1 Población: ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos de empresas transnacionales del Área Metropolitana de Caracas que que ofrezcan incentivos y remuneración variable según clasificación de Hay Group & Asociados.

---

[33] Vroom, Víctor. **Work and Motivatión.** New York, John Wiley & Sons. 1994. Pp.: 15.
[34] Flameri, Thomas P, Hofrichter David y Platten Paul. **"Persona, desempeño y pago".** The Hay Group. Compensación Dinámica para el mejor entorno del negocio. Edit. Paidós, México, 1997, Pág.: 162.

4.5.1.2 Unidad de análisis: ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos. Se define como ejecutivos, para la muestra, aquellas personas que tienen como función la planificación, organización, control, supervisión y toma de decisiones en las políticas corporativas, al igual que el manejo de recursos humanos y materiales.

4.5.1.3 Tipo de muestreo: probabilístico estratificado, garantizando la aleatoriedad y representatividad por los diversos sectores económicos que forman parte de la muestra para la realización de esta investigación.

4.5.2 Muestreo Probabilístico para la realización de esta investigación se llevó a cabo un muestreo Probabilístico estratificado por las siguientes razones:

- Se utilizó un muestreo Probabilístico dado que la selección de los ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos según clasificación Hay Group & Asociados de las empresas transnacionales ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, está determinada aleatoriamente, lo que garantiza una mayor precisión en la estimación muestral.
- Se cuenta con una lista suministrada por cada una de las empresas del estudio, que permite seleccionar al azar los ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos según clasificación Hay Group & Asociados de las empresas transnacionales ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, lo que facilita la disponibilidad y localización de los sujetos en el tiempo de la administración y aplicación del instrumento.
- Los miembros en potencia de la muestra tienen una probabilidad igual e independiente de ser seleccionados.
- Por ser el más adecuado e idóneo para la realización de la investigación.

4.5.2.1 Muestreo Probabilístico Estratificado:

- Garantiza la representatividad de los estratos en función de los sectores económicos participantes de la muestra.
- La selección aleatoria e igualdad de probabilidad de los sujetos de la muestra.
- Participan todos los sujetos con las características poblaciones establecidas.(ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos según clasificación utilizada por Hay Group & Asociados de empresas transnacionales).
- Por sectores económicos, debido a que nos interesa analizar la situación motivacional real de los sujetos de la muestra, en función a los sectores económicos que para efectos de este estudio, serán los estratos. Esto, permite una visión global del mercado en función de las empresas integrantes de los diversos sectores económicos.

4.5.3 Criterios de la Muestra:

4.5.3.1 Empresas Transnacionales:

a. se escogieron éstas empresas por la cabida, aceptación, expansión y éxito de las políticas remunerativas de compensación variable tomando como patrón, los planes de incentivos según clasificación Hay Group & Asociados, en comparación con las empresas nacionales ubicadas en el Área metropolitana de Caracas.
b. Por el tiempo que llevan aplicándose estas estrategias

c. Por que el estudio de este tipo de empresas nos permitió tener un debido marco muestral, es decir, ampliación del marco muestral.
d. Por el origen y desarrollo de la compensación variable, específicamente los planes de incentivos según clasificación de Hay Group & Asociados .

Marco muestral:

Se tomó una lista de 50 empresas transnacionales ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas que aplican planes de incentivos a sus ejecutivos según esta clasificación.

Este fue suministrado por la Consultora Hay Group & Asociados.

En un principio se pensó en utilizar todo el marco, pero finalmente quedaron 16 empresas que cumplían con las características del estudio; por las siguientes razones:

a. acceso y disponibilidad de la información relevante y necesaria para llevar a cabo la investigación, y de las empresas de los diversos sectores económicos considerados para la misma.

4.5.3.2 Planes de Incentivos. Hay Group & Asociados.

a. A pesar de que en el mercado muchas otras empresas clasifican sus incentivos a corto y largo plazo, se decidió utilizar Hay Group, por ser la fuente primaria, es decir, enfocar el tema desde la perspectiva que se pretendía establecer, la sistematización de la información, la profundización del tema y la capacidad altamente especializada.
b. Por ser la fundamentación teórica más relevante [35] para la ejecución de este estudio y las más adecuada y ajustada a los objetivos de la investigación.
c. Por encontrarse en el Área Metropolitana de Caracas un mayo número de empresas transnacionales adheridas a la clasificación de Hay G; permitiendo con esto, la ampliación del marco muestral del estudio.

4.5.3.3 Ejecutivos

Aquellas personas de la organización que tienen como función la planificación, organización, control, supervisión y t9oma de decisiones en las políticas corporativas, al igual que el manejo de recursos humanos y materiales, beneficiarios de planes de incentivos según clasificación de Hay Gruop & Asociados ubicados en el Área Metropolitana de Caracas.
Integrantes de los niveles: Gerenciales Medios, Altos, Directivos y Presidentes.

Muestra:

El número muestral estuvo condicionado al número poblacional de ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos según clasificación Hay Group & Asociados de las empresas transnacionales ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas en los nueve sectores económicos participantes en la muestra.

[35] Flameri, Thomas P, Hofrichter David y Platten Paul. " **Personas, desempeño y pago".** The Hay Group. Compensación dinámica para el mejor entorno de negocio. Editorial Paidós. México. 1,997 Pág: 162-172.

Sectores Económicos: (estratos)

Sector Alimentos

Sector Bancario

Sector Químico

Sector Telecomunicaciones

Sector Cementero

Sector Farmacéutico

Sector Petrólero

Sector Manufactura

Sector Servicios

Cada uno de estos sectores conforman los estratos de la muestra.

La población del estudio, consta de 331 ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos de las empresas transnacionales según clasificación Hay Group & Asociados ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas; distribuidos en los nueve (09) sectores económicos (estratos) anteriormente mencionados. Por tratarse de una población finita, la fórmula estadística que se aplicó para determinar la muestra, fue la siguiente. (Sierra Bravo, 1985).

Fórmula: : $$n = (Z^{2} * N * p * q) / e^{2}(N - 1) + Z^{2} * p * q$$

donde :
n: tamaño de la muestra
p: probabilidad de éxito
q: probabilidad de fracaso
e: error de estimación
z: constante en función del nivel de significación: 95%

Para el cálculo de la muestra se tomaron los siguientes valores:

p: 0.50 q: 0.50 e: 0.05 z: 1.96 (95% de confianza)

Fórmula: $$n = (Z^{2} * N * p * q) / e^{2}(N - 1) + Z^{2} * p * q$$

$$n = (1.96^{2} * 331 * 0.50 * 0.05) / 0.05^{2}(331 - 1) + 1.96^{2} * 0.05 * 0.05$$

n: 178 ejecutivos.

Se llevó a cabo un procedimiento de fijación proporcional, lo que permite distribuir el tamaño de la muestra en forma proporcional al tamaño del estrato, lo que facilita la obtención de una muestra auto-ponderada; dado que, la fracción del muestreo es la misma para cada estrato y con reemplazo a los efectos de cubrir la cuota de un estrato específico de componentes homogéneos.

Para obtener la fracción del muestreo se dividió el tamaño de la muestra entre el total de la población, lo que dió como resultado el 54% de los ejecutivos de cada estrato. Esta fórmula fue tomada de (Hernandez, Sampieri y Otros), 1.994

Fórmula: Fh: n/N:

Donde
Fh: es la fracción del estrato.
N: n muestral
N. número poblacional.

Fórmula: Fh: n / N
Fh: 178 / 331 → Fh: 0.5378 por aproximación se tomó 0.54 de representatividad por cada estrato.
Entonces:

Tabla #1
Muestra por estratos
(N° de ejecutivos)

ESTRATOS	FRACCIÓN ESTRAT	MUESTRAL
Sector Alimentos	0.54	32
Sector Bancario	0.54	43
Sector Químico	0.54	24
Sector Telecomunicaciones	0.54	18
Sector Cementero	0.54	17
Sector Farmacéutico	0.54	17
Sector Petrólero	0.54	3
Sector Manufactura	0.54	20
Sector Servicios	0.54	4
		n: 178 ejecutivos

4.6 Método de recolección de la información.

4.6.1 Descripción del instrumento.

Para poder acercarse a los fenómenos en estudio y extraer de ellos información, el investigador utiliza diversas técnicas de recolección de datos. Los datos según su procedencia pueden ser primarios o secundarios. Los datos primarios los obtiene el investigador por sí mismo mientras que los secundarios son registros escritos, ya recogidos y procesados por otros investigadores.

En esta investigación los datos primarios fueron obtenidos a través de un cuestionario que se entregó a cada uno de los individuos que formaban parte de la muestra, consignando por sí mismo las respuestas. La ventaja primordial de este procedimiento radicó en la economía de tiempo. La modalidad utilizada fue la redacción colectiva, para lo que se reunió a los sujetos de la muestra en un mismo lugar, en cada una de las empresas del estudio. Previo a la aplicación del cuestionario se realizó una breve explicación al grupo sobre la finalidad e importancia de su participación en la investigación.

Por otra parte, se realizaron entrevistas de carácter semi-estructurado, a personas de Recursos Humanos específicamente en el área de Compensación y Beneficios, de cada una de las empresas en estudio; con el propósito de establecer el contexto de los planes de incentivos en las empresas transnacionales ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas

4.6.2 Características del Instrumento:

El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el cuestionario, que por definición es:

> " un instrumento de recolección de datos rigurosamente estandarizado que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objetos de investigación. Esta operacionalización, se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la encuesta, permite estudiar el hecho propuesto en la investigación". [36]

El cuestionario utilizado está conformado por dos partes, la primera parte, consta de tres preguntas de las cuales tanto la primera como la segunda pregunta se subdividen en 11 ítems; y la tercera pregunta en tres ítems. En esta parte del instrumento, se miden las tres fuerzas básicas de motivación a las que hace referencia Víctor Vroom en su Teoría de las Expectativas. Es un instrumento que permite determinar la motivación a nivel laboral de cada uno de los sujetos que forman parte de la muestra; fue tomado textualmente del Libro de Gordon, Judith. [37]

La segunda parte del cuestionario, consta de 7 preguntas donde se le cuestiona al ejecutivo sobre los planes de incentivos que recibe por parte de la organización; a través de preguntas abiertas y cerradas. Además de información acerca de la empresa en donde

---

[36] ANDER – EGG, Ezequiel. **Técnicas de Investigación Social.** Editorial Humanitas Buenos Aires. 1.982. Pág: 273.

[37] Gordon, Judith. **Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. V edición. Capitulo 4. Pág: 146-148**

labora y el sector económico al que pertenece dicha empresa.

Las categorías del respuestas de la primera parte del instrumento, fueron establecidas a través de la siguiente escala, en este caso, se pidió al entrevistado, que situara su opinión o actitud en ella, sobre la cual debería colocar **una "x"** en el número que indicará su posición:

Nada Importante	Poco Importante	Indeciso	Importante	Muy Importante
1	2	3	4	5
Nada Probable	Poco Probable	Indeciso	Probable	Muy Probable
1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	Indeciso	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Todas las preguntas están dirigidas a conocer la motivación del individuo a nivel personal y laboral, junto con las diferentes fuerzas básicas de motivación que esta implica.-

Las segunda parte de cuestionario, fue caracterizada de acuerdo a la selecciono que cada individuo efectuó en función de las opciones que allí se colocaban.

4.6.3 Validación del instrumento.

Una vez seleccionado el instrumento destinado a la recolección de la información, fue necesario revisar las preguntas; para ello se procedió a solicitar la opinión y revisión de un grupo de expertos en el área de compensación y remuneración, en el área de motivación y en el área metodológica. Estas personas examinaron sí la redacción, las variables y el contenido se relacionaba al estudio, así mismo se revisó el diseño, la sencillez y la comprensibilidad de los ítems.

4.6.4 Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Luego de recolectar la información, se procedió al análisis de los datos y revisión de la misma, para lo cual fue necesaria calcular un índice (mediana) que nos permitiera obtener un resultado único por las fuerza básicas de motivación para cada uno de los ejecutivos de los encuestados. Estos índices fueron llevados a un atabla de frecuencias con la intención de realizar el diagnostico de la motivación laboral de los ejecutivos por sectores económicos.

Para determinar la relación entre las fuerzas básicas de motivación de Víctor Vroom y los planes de incentivos según clasificación Hay Group & Asociados se utilizará el coeficiente de contingencia. Por lo que se hizo necesario agrupar los índices de cada ejecutivo encuestado, en tres categorías de respuestas, en vez de las 5 originales contenidas en el instrumento. Esto se realizó para incrementar los valores por casillas de forma tal que se pudiera obtener mayor información y de poder pasar a un análisis de correlación, se tiene propiedad de hacerlo ya que se cuidó que tales combinaciones no restaran significación a los datos. El procedimiento fue el de calcular las frecuencias de los índices de cada ejecutivo en instrumentalidad, valencia y expectativas, los cuales se dividieron en tres partes iguales (30%) para recodificar las categorías de respuestas de cada fuerza, quedando ahora de esta forma:

Instrumentalidad:
1: Poco Probable
2: Medianamente Probable
3: Muy Probable

Valencia:
1: *Poco importante*
2: *Medianamente Importante*
3: Muy Importante

Expectativas:
1: Nunca
2: Algunas veces
3: Siempre.

4.7 Operacionalización de Variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Fuerzas Básicas de Motivación.	Variable que determinan la motivación de un empleado para desempeñarse en forma efectiva.	Aplicación de un instrumento de líkert que mida las fuerzas básicas de motivación según Víctor Vroom.	* Instrumentalidad: idea de un empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado un trabajo.	Probabilidad de obtener un premio o recompensa por la tarea ejecutada.	1.a 1.b 1.c 1.d 1.e 1.f 1.g 1.h 1.i 1.j 1.k
			* Valencia: valor de la preferencia de una persona por *recibir una* recompensa.	Valor de la fuerza de preferencia en recibir *una recompensa.*	2.a, 2.b, 2.c, 2.d 2.e, 2.f, 2.g, 2.h 2.i, 2.j 2.k
			*Expectativa: fuerza de *convicción del* empleado que el *esfuerzo relacionado* con el trabajo producirá *la realización* de una tarea.	Percepción del *esfuerzo en función al* logro.	3.a, 3.b, 3.c
Incentivos	Pago variable que recibe un empleado en función del desempeño en el cargo.	Aplicación de un cuestionario que determine la asignación de planes de incentivos en función al criterio establecido en las empresas transnacionales.	*Corto plazo: otorgados trimestral o anualmente. Dados en empresas con ciclos cortos. Nivel gerencial.	Elementos que componen los planes de incentivos otorgados a ejecutivos en las empresas transnacionales.	Parte II del cuestionario de incentivos, contenidas en las preguntas: 3, 4 y 5
			*Largo plazo: otorgados anualmente concentrados en resultados a largo plazo. Nivel ejecutivo.	Elementos que componen los planes de incentivos otorgados a ejecutivos en empresas transnacionales.	

Capítulo V: ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis descriptivo de las tres fuerzas básicas de motivación. Víctor Vroom.

El análisis que a continuación se presenta se llevará a cabo para dar respuesta a cada uno d e los objetivos que se plantearon en esta investigación, y en función en cada uno de los estratos (sectores económicos), que formaron parte de la muestra de estudio. Se realizará un primer análisis para motivación y un segundo para incentivos.

El diagnóstico presentado no puede ser generalizado al resto de las empresas que conforman los sectores estudiados; aún cuando sea relevante la información aportada, dado que debería de contarse o un mayor número de empresas por sector.

En los últimos años numerosos estudios e investigaciones de motivación, han intentado explicar la compleja conducta de la gente en el trabajo; resaltándose el estudio propuesto por el Psicólogo Víctor Vroom (1.964). La teoría de Vroom denominada **Teoría de las Expectativas,** Vroom define la motivación como un proceso que regula la selección de los comportamientos. [38]

La motivación es producto de tres fuerzas básicas motivacionales: [39]

Valencia: se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel del deseo que se tiene para alcanzar una meta. Será evaluada en términos de la importancia relativa que tenga con respecto a recibir o no la recompensa y está representada en la pregunta : ¿ Qué tan importante es para Ud. La cantidad de dinero que recibe?

Expectativas: es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Será valuada en términos de probabilidad esperada por lo ejecutivos de recibir su reconocimiento después de haber realizado su tarea, y está representada en la pregunta: ¿ Qué probabilidad existiría de que reciba un bono o aumento de sueldo, sí Ud. realiza su trabajo en forma sobresaliente?

Instrumentalidad: representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. Será evaluada en términos de frecuencia en el que se recibe o no esa recompensa y está representada en la pregunta: ¿ Con qué frecuencia trabajar duro conduce a mucha productividad en su empleo?

En la teoría de las expectativas se establece que la motivación está en función de la interacción positiva de la expectativa, la Instrumentalidad y la valencia. Dada la interacción, conforma aumenta cada uno de las fuerzas, la motivación también aumenta; conforme cada elemento disminuye la motivación también disminuye, es decir, sí algunas de las tres fuerzas básicas disminuyen, la motivación también disminuye. Se supone un efecto multiplicador en el sentido de que si disminuye dos o tres fuerzas la disminución en la motivación será mayor que si disminuye en una sola fuerza.

Basándose en lo anteriormente expuesto, se procede al análisis de la realidad estudiada.

---

[38] Vroom, Víctor. Work and Motivation. Editorial John Wiley & Sons. **New York. 1.994. Pág.: 15.**

[39] Keitz, Davis y Newstrow Jhon W. El Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México. Capitulo 6. Pág.: 147

Sector Alimentos: se presenta un cuadro con cada una de las frecuencias obtenidas por categorías de respuesta en las tres preguntas que conforman el instrumento de motivación laboral. (Ver anexo #1)

Cabe destacar que para obtener por pregunta una respuesta única de los ejecutivos entrevistados, se procedió a calcular un Indice (concepto) con los ítems que integran las preguntas del instrumento empleado para la realización de esta investigación.

Cuadro #1:
Respuestas a las categorías de las fuerzas básicas motivacionales
(Sector Alimentos)

Categorías	Instrumentalidad		Valencia		Expectativas	
5	5	15,63%	18	56,25%	7	21,88%
4	20	62,50%	13	40,63%	20	62,50%
3	7	21,88%	1	3,13%	3	9,38%
2	0	0%	0	0%	2	6,25%
1	0	0%	0	0%	0	0%
	32	100 %	32	100%	32	100%

Fuente: Datos arrojados por el instrumento de motivación laboral en este sector.

En este sector se refuerza la teoría de Víctor Vroom en el sentido a que las fuerzas básicas no presentan en su conjunto una lata intensidad, siendo ésta una condición sine-qua non para que exista una alta motivación. En el cuadro #1 se observa, que más de la mitad de la población entrevistada le da mucha importancia el recibir una recompensa por su trabajo realizado, lo que es definido por Vroom como **valencia.**

Sin embargo, sólo 5 de cada 32 ejecutivos tienen mucha probabilidad de recibirla, es decir, a **instrumentalidad** es baja con respecto a la valencia. Por ende, el grupo considera que su esfuerzo (desempeño) no está siendo reconocido, ya que no tiene la misma probabilidad de recibir una recompensa. Lo que explica que sea una pequeña proporción, 7 de cada 32, la que se esté esforzando en la realización de su tarea, denominado por Vroom como **expectativas.**

Finalmente, la expectativa y la instrumentalidad no están siendo lo suficientemente cubiertas como para influir tanto en la intensidad como en la dirección de la conducta motivada.

Para verificar esta afirmación, se aplicó la tabla de combinaciones de valencia, expectativa e instrumentalidad tomada del Libro de Keith, Davis.[40]

[40] Keith, Davis. El Comportamiento Huamno en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, Cap. 6 México. Pág: 149

Tabla #2

Algunas combinaciones de Valencia, Expectativa e Instrumentalidad

Situación	valencia	Expectativa	Instrumentalidad	Motivación
1	Alta positiva	Alta	Alta	Fuerte Motivación
2	Alta Positiva	Alta	Baja	Motivación Moderada
3	Alta Positiva	Baja	Alta	Motivación Moderada
4	Alta positiva	Baja	Baja	Motivación Débil
5	Alta Negativa	Baja	Baja	Evitación Débil
6	Alta Negativa	Alta	Baja	Evitación Moderada
7	Alta Negativa	Baja	Alta	Evitación Moderada
8	Alta Negativa	Alta	Alta	Evitación Fuerte

Fuente: Keith Davis.

Según la tabla presentada, se verifica que la situación número 5, es precisamente la que se presenta en este sector, los ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos tiene una baja motivación laboral.

Esto nos hace surgir la siguiente interrogante: ¿ Será posible aumentar la expectativa a través de los incentivos?

La respuesta a esta interrogante será dada al momento de presentar el análisis correlacional entre incentivos y fuerza básicas en la **pág: 86**

Sector Bancario: para continuar con el análisis, se presentan las frecuencias obtenidas en este sector:

Cuadro #2
Respuestas a las categorías de las fuerzas básicas motivacionales
(Sector Bancario)

Categorías	Instrumentalidad		Valencia		Instrumentalidad	
5	9	20,96%	30	69,77%	19	44,19%
4	27	62,79%	12	27,91%	19	44,19%
3	6	13,95%	0	0%	3	6,98%
2	0	0%	0	0%	1	2,33%
1	0	0%	1	2,33%	1	2,33%
	43	100%	43	100%	43	100%

Fuente: Datos arrojados por el instrumento de motivación laboral en este sector.

Podemos afirmar que en este sector la motivación es mayor que en el sector económico anterior, dado que las tres fuerzas básicas aumentaron; los que conduce a reafirmar la Teoría de Víctor Vroom cuando plantea que, conforma aumenta cada una de las fuerzas motivacionales, también aumenta la motivación. En el cuadro #2, se aprecia esto en las frecuencias obtenidas, es decir, cada 19 de 43 ejecutivos de la muestra percibe la relación de que su esfuerzo conducirá a la realización de una tarea, lo que Vroom define como **expectativas.**

En cuanto a la **valencia**, que en su concepto plantea, la importancia de un premio o recompensa, más de la mitad del grupo le es muy importante recibir una recompensa.

Si nos referimos a la **instrumentalidad**, denominada la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya finalizado su trabajo, menos de la mitad considera que es muy probable que esto suceda. Es por esta baja instrumentalidad, que no se alcanza la motivación ideal concebida en este modelo motivacional.

Para confirmar esta afirmación, de una existente moderada motivación laboral, utilizaremos la tabla de combinaciones citada anteriormente. Según la tabla, se verifica que la situación número 2, es la que se presenta en este sector.

Sector Químico: las frecuencias obtenidas por los ejecutivos de este sector son las que a continuación se presentan:

Cuadro # 3
Respuestas a las categorías de las fuerzas básicas motivacionales
(Sector Químico)

Categorías	Instrumentalidad		Valencia		Expectativas	
5	2	8,33%	13	54,75%	1	4,17%
4	18	75,00%	11	45,83%	13	54,17%
3	1	4,17%	0	0%	6	25,00%
2	0	0%	0	0%	4	16,70%
1	3	12,5%	0	0%	0	0%
	24	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Datos arrojados por el instrumento de motivación laboral en este sector.

Se aprecia que la motivación laboral para este sector es poca; ya que se percibe que aún cuando es probable obtener una recompensa, denominada por Vroom **instrumentalidad,** no se les está reconociendo su esfuerzo, **expectativas,** es decir, no vale la pena esforzarse por cumplir con sus tareas u obligaciones, dado que lo que para ellos es importante no se les está otorgando, definido por Vroom como **valencia.**

En resumen, el esfuerzo que el ejecutivo realice para desarrollar una actividad será mayor o menor dependiendo de las expectativas acerca de la probabilidad de que las acciones conduzcan al logro de una recompensa que le sea importante. En términos estadísticos, los resultados se traducen en:

- El 4,17% de los ejecutivos es precisamente el que percibe que su esfuerzo no conduce al resultado deseado (expectativas)
- Más de la mitad de los ejecutivos le es muy importante recibir una recompensa (valencia).
- El 8,33% consideran que tienen mucha probabilidad de obtener una recompensa
- (instrumentalidad).

El análisis es que tanto la expectativa como la instrumentalidad deben ser atendida para que se logre una conducta motivada.

Para justificar esta conclusión nuevamente recurrimos a la tabla de combinaciones. Esta dice, que una baja expectativa e instrumentalidad y una alta valencia, da como resultado una débil motivación laboral, representada en la situación número 4.

Sector Telecomunicaciones: en este sector económico encontramos las siguientes frecuencias:

Cuadro # 4
Respuestas a las categorías de las fuerzas básicas motivacionales
(Sector Telecomunicaciones).

Categorías	Instrumentalidad		Valencia		Expectativa	
5	3	16.67%	10	55.56%	4	22.22%
4	13	72.22%	8	44.44%	8	44.44%
3	2	11.11%	0	0%	5	27.77%
2	0	0%	0	0%	1	5.55%
1	0	0%	0	0%	0	0%
	18	100%	18	100%	18	100%

Fuente: Datos arrojados por el instrumento de motivación laboral en este sector.

La tendencia de las fuerzas motivacionales de Vroom en este sector, es muy similar al sector químico, sólo que en cuanto a la **instrumentalidad,** que en su concepto plantea, la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado su trabajo, 1 de cada 6 ejecutivos, considera que es muy probable que esto suceda, y a pesar de ello, más de la mitad de los ejecutivos, ole es muy importante obtener un premio por su desempeño (**valencia**).

Es por esta razón, que sólo 2 de cada 9 ejecutivos se siguen desempeñando de manera sobresaliente, es decir, perciben la relación de que el esfuerzo conducirá a la realización de su tarea, lo que Vroom define como **expectativa.**

Todo esto nos permite argumentar que la motivación laboral no es lo suficientemente fuerte en los ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos para este sector.

El diagnóstico motivacional realizado, se comprueba con la tabla de combinaciones de las fuerzas básicas de motivación que hasta ahora hemos venido utilizando, la cual sostiene que mientras la expectativa y la instrumentalidad sean bajas, así como la valencia sea alta; la motivación será débil:

Situación	Valencia	Expectativa	Instrumentalidad	Motivación
4	Alta Positiva	Baja	Baja	Motivación Débil.

Sector Cementero: los ejecutivos de este sector arrojaron las siguientes frecuencias:

Cuadro # 5
Respuestas a las categorías de las fuerzas básicas motivacionales
(Sector Cementero).

Categorías	Instrumentalidad		Valencia		Expectativa	
5	6	35.29%	5	29.41%	4	23.33%
4	10	58.82%	12	70.59%	11	64.71%
3	1	5.88%	0	0%	2	11.76%
2	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%
	17	100%	17	100%	17	100%

Fuente: Datos arrojados por el instrumento de motivación laboral en este sector.

En este sector, el análisis se interpretó de forma diferente, debido a que la proporción de ejecutivos que se ubican en las 2 categorías principales de respuesta es más o menos la misma, es decir, existe coherencia en sus respuestas y una distribución equitativa de las fuerzas motivacionales; y esto es importante en la teoría de expectativas, a la hora de realizar un diagnóstico motivacional. Para explicar mejor esto se tomaron los datos arrojados por el instrumento en el sector cementero:

Sí consideramos, la totalidad de las personas que seleccionaron la categoría de "muy probable", para la fuerza motivacional denominada **instrumentalidad,** como el 100% tenemos, que el 100% de los ejecutivos que seleccionaron esta categoría, considera que es muy probable recibir una recompensa al finalizar su trabajo; 1 de cada 6 ejecutivos le da mucha importancia a recibirla (**valencia**), y 2 de cada 3 están convencidos de que su esfuerzo conducirá a la realización de una tarea (**expectativa**), por lo tanto, son precisamente los que se están esforzando, los que están siendo premiados y los que le dan importancia a este hecho. Tanto es así, que la situación se repite en la categoría siguiente de respuesta.

Esto nos permite concluir que existe una alta motivación laboral en los ejecutivos de este sector, equidad en las recompensas, una clara definición de metas y buena comunicación en el otorgamiento de las mismas.

Para este sector no se aplicará el cuadro de combinaciones de fuerzas motivacionales que presenta Keith Davis y Newstrow, Jhon W. [41] para la teoría de Víctor Vroom, ya que no presenta ninguna combinación que considere una igualdad en la proporción en que se distribuyen las fuerzas, que es el caso que se presenta en este sector.

[41] Keith, Davis y Newstrow, Jhon W. **El comportamiento humano en el trabajo.** Cap.: 6. Edit. Mc

Sector Farmacéutico: los ejecutivos de este sector arrojaron las siguientes frecuencias:

Cuadro #6
Respuestas a las categorías de las fuerzas básicas motivacionales
(Sector Farmacéutico).

Categorías	Instrumentalidad		Valencia		Expectativa	
5	5	29.41%	12	70.59%	5	29.41%
4	9	52.94%	5	29.41%	7	41.18%
3	3	17.65%	0	0%	4	23.53%
2	0	0%	0	0%	1	5.88%
1	0	0%	0	0%	0	0%
	17	100%	17	100%	17	100%

Fuente: Datos arrojados por el instrumento de motivación laboral en este sector.

12 de cada 17 ejecutivos están seguros de que sí se desempeñan en forma sobresaliente, no siempre obtendrán por su esfuerzo altas evaluaciones **expectativa**, debido a esta barrera, la **instrumentalidad,** que en su concepto plantea, la probabilidad de obtener una recompensa, es muy baja; es decir, 5 de 17 ejecutivos, son a los que se les está reconociendo su esfuerzo, siendo estos mismos los que tienen altas probabilidades de obtener premios. A pesar de que más de la mitad (12 de 17 ejecutivos), tiene el fuerte deseo, **valencia**, de recibir un premio.

En conclusión, las fuerzas básicas de motivación no están presentes en igual proporción, lo que permite diagnosticar que el nivel de motivación laboral es bajo.

El cuadro de combinaciones de fuerzas motivacionales, reafirma nuestra conclusión, al considerar que cuando la instrumentalidad y la expectativa son bajas, junto con una valencia alta la motivación es débil:

Situación	Valencia	Expectativa	Instrumentalidad	Motivación
4	Alta Positiva	Baja	Baja	Motivación Débil.

Sector Petrolero: las frecuencias de los datos aportados por los ejecutivos, se muestran a continuación:

Cuadro #7
Respuestas a las categorías de las fuerzas básicas motivacionales
(Sector Petrolero).

Categorías	Instrumentalidad		Valencia		Expectativa	
5	3	100%	1	33.33%	2	66.67%
4	0	0%	2	66.67%	1	33.33%
3	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	1	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%
	3	100%	3	100%	3	100%

Fuente: Datos arrojados por el instrumento de motivación laboral en este sector.

La tendencia de motivación en este sector, se puede decir, que está orientada hacia una alta motivación; y esto lo apreciamos en el hecho, de que la totalidad de los ejecutivos entrevistados consideran que es "muy probable" recibir una recompensa por su trabajo, lo que se denomina **instrumentalidad**, en la teoría de expectativas. Además consideran que su esfuerzo está siendo recompensado y están convencidos de que "siempre" el empeño en su trabajo, conducirá a la realización de su tarea, esto es lo que se denomina **expectativa** y lo afirman 2 de 3 ejecutivos encuestados.

En cuanto a la importancia que los ejecutivos de este sector, le otorgan al hecho de recibir una recompensa, se puede decir, que es alta valencia, porque a pesar de que 1 de 3 ejecutivos estudiados, afirman que es "muy importante", los ejecutivos restantes se ubican en la siguiente categoría, que es "importante", es decir, la diferencia de ejecutivos que se ubicaron entre "muy importante" e "importante", es sólo 1, y estas son precisamente las categorías de respuestas más altas para la fuerza motivacional, denominada **valencia.**

Por todo esto, cabe señalar, que la tendencia de los ejecutivos que formaron parte de la muestra, en este sector, es de motivación alta.

Sin embargo, es preciso destacar, que en este caso en particular, la posibilidad de afirmar que esto ocurra en todas las otras compañías que conforman el sector petrolero es menor que en el resto de los sectores analizados, ya que el número de ejecutivos encuestados, no es representativo de la totalidad

Sector Manufactura: se presentan a continuación las siguientes frecuencias:

Cuadro # 8
Respuestas a las categorías de las fuerzas básicas motivaciones
(Sector Manufactura)

Categorías	Instrumentalidad		Valencia		Expectativas	
5	4	20,00%	12	60,00%	3	15,00%
4	14	70,00%	8	40,00%	17	85,00%
3	2	10,00%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%
1	0	0%	0	0%	0	0%
	20	100%	20	100%	20	100%

Fuente: datos arrojados por los ejecutivos. Instrumento motivación laboral.

Con estas frecuencias se percibe que para cada 3 de 5 ejecutivos le es muy importante el recibir una recompensa, **valencia,** sin embargo, sólo uno de cada 5 tienen mucha probabilidad de recibirla, **instrumentalidad,** por lo que explica que un porcentaje bajo (15%) sea el que esta esforzando, denominada por Vroom la **expectativa.**

Estas razones conllevan la presencia de una baja motivación laboral en los ejecutivos analizados del sector manufactura.

De acuerdo a la tabla de combinaciones de Keith Davis, se verifica que una baja expectativa e instrumentalidad junto con una alta valencia, la motivación sea débil.

Situación número 4

Situación	**Valencia**	**Expectativa**	**Instrumentalidad**	**Motivación**
4	Alta Positiva	Baja	Baja	Motivación Débil.

Sector Servicios: los ejecutivos de este sector arrojaron las siguientes frecuencias

Cuadro # 9
Respuestas a las categorías de respuestas fuerzas básicas motivacionales.
(Sector Servicios)

Categoría	Instrumentalidad		Valencia		Expectativa	
5	0	0%	2	50,00%	2	50,00%
4	1	25,00%	0	0%	0	0%
3	1	25,00%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	2	50,00%
1	2	50,00%	2	50,00%	0	0%
	4	100%	4	100%	4	100%

Fuente: datos arrojados por los ejecutivos. Instrumento motivación laboral.

La mitad de los sujetos de la muestra, consideran que no existe ninguna posibilidad de ser premiado.

En cuanto a la importancia que los ejecutivos le dan al hecho de recibir una recompensa, se observa que los ejecutivos se dividen en dos partes iguales, una parte considera muy importante recibir una recompensa y la otra no. Por esta razón, sólo la proporción que se ubicó en la categoría más alta de la valencia, es la que se esta esforzando; aún cuando no tienen la probabilidad de ser recompensados.

De acuerdo a la tabla de combinaciones de Keith Davis, se diagnostica una evitación débil; entendiéndose por esto, la fuerza del comportamiento para evitar algo. Esta no sólo depende de una valencia negativa, sino también de los factores de expectativas y de instrumentalidad.

En conclusión, existe un alto nivel de desmotivación, el cual es perjudicial tanto para la empresa como para el empleado; ya que genera desconfianza, no credibilidad e inestabilidad en el reconocimiento de su esfuerzo.

En general, podemos decir que el modelo propone que las personas deben usar sus experiencias y su buen juicio para determinar que tipos de resultados deseados se encuentran disponibles, y a continuación, evaluar cuales tienen mayores probabilidades de alcanzar. Sí dicha recompensa es suficiente para justificar el costo de un mayor esfuerzo, tenderá a aplicarlo.

Por lo tanto el modelo afirma que la motivación se debe a los resultados que se buscan y a la estimación propia de que una acción conducirá a las consecuencias deseadas. En forma más directa, si una persona desea algo con suficiente fuerza y la trayectoria parece bastante despejada, tratará de alcanzar una meta.

Para diagnosticar la motivación laboral a nivel general se procedió realizar un cuadro con los sectores, según la tabla de Keith, Davis

Tabla # 3
Resumen de las fuerzas básicas de motivación.
(Todos los Sectores)

Sector	Valencia	Expectativa	Instrumentalidad	Motivación
Allimentos	Alta positiva	Baja	Baja	Baja motivación
Bancario	Alta Positiva	Alta	Baja	Motivación Moderada
Químico	Alta Positiva	Baja	Baja	Motivación Débil.
Telecom.	Alta positiva	Baja	Baja	Motivación Débil
Cemento	Alta Positiva	Alta	Alta	Motivación Fuerte
Farmacia	Alta Positiva	Baja	Baja	Motivación Débil.
Petróleo	Alta	Alta	Alta	Motivación Fuerte
Manufactura	Alta	Baja	Baja	Motivación Débil
Servicios	Alta	Alta	Baja	Motivación Moderada.

Fuente: datos arrojados por el instrumento de motivación laboral.

Podemos afirmar, tomando como base los datos aportados por los ejecutivos de los diversos sectores que conformaron la muestra, que la motivación laboral es débil, es decir, aunque es importante para los ejecutivos recibir una recompensa o incentivo (**valencia**), es poco frecuente que su esfuerzo sea reconocido (**expectativa**) y por ende su probabilidad de obtener un premio es baja (**instrumentalidad**).

Todo esto conduce a reafirmar la teoría de Víctor Vroom cuando postula que al estar bajas dos de las fuerzas básicas motivacionales, la motivación será menor, en pocas palabras; la motivación es baja. Además queda demostrado, como aporte de nuestra investigación, la efectividad del modelo de Vroom como una valiosa herramienta que le permita a los Gerentes de Recursos Humanos ayudar a detectar comportamientos a nivel organizacional.

Estos resultados obtenidos permiten da cumplir con el primer objetivo propuesto para la realización de este estudio.

Describir la valencia, instrumentalidad y expectativas de los ejecutivos beneficiarios de planes de incentivos según clasificación utilizada por Hay Group % Asociados de empresas transnacionales ubicados en el Área Metropolitana de Caracas.

5.2 Análisis descriptivo de los incentivos de acuerdo a clasificación utilizada por Hay Group.

Los sistemas de incentivos se generaron con la intención de pagarles a los empleados de acuerdo a su desempeño y productividad.

La clasificación de incentivos tomada para la realización de este estudio fue la utilizada por Hay Group & Asociados, el cual tiene como características de diferenciación para clasificar los incentivos, el tiempo en que se otorgan a los ejecutivos de empresas transnacionales ubicados en el Área Metropolitana de Caracas que forman parte de la muestra.

Hay Group define los incentivos como "pago variable que recibe un empleado en función a su desempeño en el cargo"[42] y los clasifica en corto plazo (trimestral semestral o mensual) y largo plazo (anualmente), tal y como fue expresado en el marco teórico

Estas dos categorías definidas anteriormente, fueron analizadas en un total de 178 ejecutivos, clasificados dentro de nueve (09) grupos o sectores económicos, cuya distribución se presenta de la siguiente manera:

Cuadro # 10.
Distribución de Sectores Económicos de la muestra

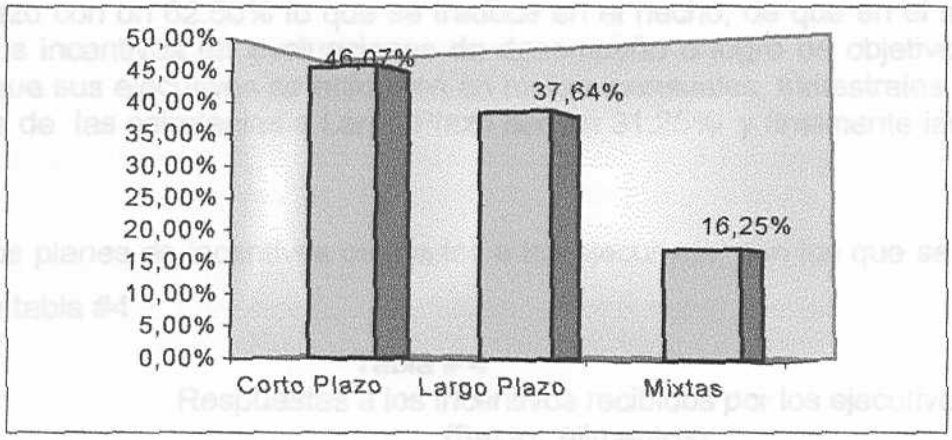
Sector	N° de empresas	N° de ejecutivos	Porcentajes
Alimentos	3	32	17,98%
Bancario	1	43	24,16
Químico	2	24	13,48%
Telecom.	2	18	10,11%
Cementos	1	17	9,55%
Farmacias	3	17	9,55%
Petrolero	1	3	1,69%
Manufactura	2	20	11,24%
Servicios	1	4	2,25%
	16	178	100%

En los diferentes sectores económicos las estrategias remunerativas para otorgar los planes de incentivos, se cumplen en su totalidad, es decir, se ofrecen tanto a corto como a largo plazo, conjuntamente con los incentivos que los componen. Sin embargo, en las 16 empresas estudiadas, la estrategia más recibida por los ejecutivos es la de Corto Plazo en una proporción de 46.07%, lo que significa según definición de Flameri Thomas (ver marco teórico, pág.33), que estas empresas basan sus incentivos en metas trimestrales, semestrales o mensuales de utilidades. (ver gráfico #1)

[42] Flameri, Thomas P, Hofrichter David y Platten Paul. **Persona, Desempeño y Pago.** Compensación Dinámica para el mejor entorno del negocio. The Hay Group. Editorial Paidós. México, 1.997. Pág.: 138.

Gráfico # 1

Estrategias Remunerativas por plazo ofrecido
(Todos los sectores)



Seguida de esta estrategia, está la de largo plazo con una proporción de 37,64%, lo que quiere significar que en este caso, el pago de incentivos a los ejecutivos, no sólo se basa en el logro de metas específicas en relación con sus puestos, sino también se toma en cuenta el desempeño de la organización en su totalidad.

Finalmente encontramos ejecutivos que reciben estrategias remunerativas mixtas (aquella conformada por estrategias a corto y largo plazo) con un 16, 25%; dado que las empresas juegan de acuerdo a su actividad económica y objetivos establecidos para el otorgamiento de los mismos.

Están presentes, en los ejecutivos de las empresas estudiadas, incentivos que no forman parte de la clasificación utilizada por Hay Group & Asociados, tales como: bono por desempeño, stock options, profing sharing, key self objetives, incentives quota y share option.

La descripción que a continuación se presenta, está centrada en función de las empresas transnacionales que forman parte del estudio, es decir, esta descripción no puede ser generalizada al resto de las empresas que conforman los sectores económicos estudiados; ya que para ello debería contarse con un número mayor de empresas por sector, aunque no por esto deja de ser importante la información que se obtuvo por medio de esta investigación.

Sector Alimentos: integrado por un total de treinta y dos (ejecutivos que representan un 17,84% de la muestra total.

Dentro de este sector, se observan estrategias remunerativas variadas, es decir, estrategias a Corto Plazo, Largo plazo y Mixtas (entendiéndose por esta última aquella que está compuesta por estrategias a corto y largo plazo; siendo la estrategia principal Corto plazo con un 62,50% lo que se traduce en el hecho, de que en el sector alimentos basan sus incentivos en evaluaciones de desempeño o logro de objetivos específicos y buscan que sus ejecutivos se enfoquen en metas mensuales, trimestrales o semestrales. Seguidas de las estrategias a Largo Plazo con un 31,25% y finalmente las Mixtas con un 6,25%.

Los planes de incentivos otorgados a los ejecutivos, son los que se muestran en la siguiente tabla #4

Tabla # 4
Respuestas a los incentivos recibidos por los ejecutivos
(Sector Alimentos)

Estrategias	Frecuencia	%
Corto Plazo		
Beneficios Compartidos	5	15,63%
Participación de Ganancia	14	43,75%
Pequeño Grupos	3	9,38%
Incentivos Individuales	2	6,25%
Largo Plazo		
Sumas Totales	6	18,75%
Plan de Reconocimiento	5	15,63%
Otra Categoría	20	62,50%
Incentivos Adicionales		

Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de Incentivos, preguntas 4 y 5.

Se observa que los más otorgados a Corto Plazo son:

Participación de Ganancias: porque en este sector se busca distribuir entre los ejecutivos una parte de las ganancias de la organización, mayor compromiso con el éxito económico de la compañía, estimulando que éstos perciban que sus recompensas están afectadas por éste. De igual manera, relacionarlos con el logro de metas muy específicas de productividad, mejoramiento de calidad, servicio al cliente, es decir, existe una clara conexión entre rendimiento y resultado.

Por otra parte, es lógico que este incentivo sea otorgado en mayor cuantía, debido a que la participación de ganancias es más aplicable a aquellas personas cuyas decisiones causan un efecto importante en el rendimiento y éxito económico de la empresa; y son los ejecutivos quienes cumplen con estas funciones.

Beneficios Compartidos: implica que no sólo es importante el esfuerzo que cada ejecutivo realiza, sino que fomenta la cooperación entre las diversas áreas de la organización, logrando así el éxito compartido a nivel individual, grupal y por ende el corporativo.

En el Largo Plazo, los incentivos más otorgados son:

Sumas totales: el hecho de que sea uno de los más otorgado reafirma lo definido por Hay Group & Asociados en este concepto (ver marco teórico, pág:34.)

Las empresas que conforman este sector toman la decisión de ofrecerlo por el evitar aumentos de sueldo básico normal, premiar a los empleados de alto rendimiento y alto salario, limitando la necesidad de incrementar los costos fijos.

Planes de Reconocimiento: para premiar el esfuerzo excepcional o un rendimiento sobresaliente; para sincronizar a los ejecutivos con la cultura laboral y los valores empresariales que pretenden respaldar, además de transmitirle a los mismos un importante mensaje acerca del valor que la organización le asigna a una conducta sobresaliente.

Otras de las razones por las cuales, los ejecutivos de este sector consideran que reciben estos incentivos son [43]: por el cargo que desempeñan, por su responsabilidad en el logro de los objetivos de la organización y por su desempeño dentro de la organización.

[43] Fuente: datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7

Sector Bancario: integrado por 43 ejecutivos que representan el 24,2% de la muestra.

Dentro de este sector, se observan estrategias a Corto Plazo con un porcentaje de 88,37% y Mixtas con un 11,63%, es decir, predomina la estrategia a corto plazo, lo que quiere decir, que al igual que en el sector alimento, buscan que los ejecutivos se enfoquen en metas trimestrales o mensuales. La siguiente categoría, es la estrategia mixta entendiéndose por esta, aquella compuesta por estrategia a corto y a largo plazo. De igual manera, se fundamenta en el impulso de metas financieras y con el envío de mensajes como la calidad, la innovación, la penetración en el mercado.

Tabla # 5
Respuestas a los incentivos recibidos por los ejecutivos
(Sector Bancario)

Estrategias	Frecuencia	%
Corto Plazo		23.26%
Beneficios Compartidos	10	69.77%
Participación de Ganancia	30	13.95%
Pequeño Grupos	6	44.19%
Incentivos Individuales	19	
Largo Plazo		
Sumas Totales	3	6.98%
Plan de Reconocimiento	1	2.33%
Otra Categoría		
Incentivos Adicionales	31	72.09%

Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de Incentivos, Preguntas 4 y 5.

Los incentivos más otorgados a los ejecutivos de este sector son, en primer lugar, **los incentivos adicionales**, pero por pertenecer estos a una clasificación distinta a la que se está utilizando, sólo se hará mención de ellos.

En segundo lugar, encontramos la **participación de ganancias**, con el objeto de establecer una condición directa entre el esfuerzo y resultado, por la reducción de costos, la ampliación accionaria, la confiabilidad de los accionistas.

En tercer lugar, los más otorgados a corto plazo, son **los incentivos individuales,** por lo que se puede decir, que el sector busca con este incentivo, promover el rendimiento de sus ejecutivos, el impulso de metas financieras tradicionales y sus valores más contemporáneos de productividad, satisfacción del cliente, servicio, y la calidad, fomentar en sus ejecutivos un ambiente de equidad individual e interna.

En el largo plazo, el incentivo que se ofrece en mayor cuantía dentro de este sector, es el que a continuación se menciona:

Sumas totales: generalmente, son asignados para evitar consecuentes incrementos de salarios y reducir costos, con este se refleja la necesidad que tienen las empresas de este sector, de mantener bien remunerados a los ejecutivos estudiados. Se pretende que con estos planes, se logre promover en los ejecutivos valores como competitividad, mayor calidad en su desempeño y el desarrollo de sus capacidades.

Otras de las razones, por la cual los ejecutivos del sector consideran que reciben estos incentivos son: [44] por su responsabilidad en el logro de los objetivos obtenidos, por su desempeño dentro de la organización y por el cargo que ocupan.

[44] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Sector Químico: integrado por 24 ejecutivos, que representan un 13,40%.

Para este sector, se observan estrategias remunerativas variadas; siendo la de largo plazo, las estrategias remunerativas principales con un 52,94%, lo que quiere decir, que se otorgan incentivos basados en el resultado y en el rendimiento obtenido por los ejecutivos de manera anual; buscan comprometer la contribución individual y grupal con el éxito de la organización. Seguida de una estrategia mixta, entendiéndose por esta estrategia, aquella compuestas por corto y largo plazo, con un 47,06% de ejecutivos que deberían impulsar las metas financieras de la empresa.

Los incentivos que ofrece este sector a sus ejecutivos, son los que se presentan en la tabla #6

Tabla # 6
Respuestas a los incentivos recibidos por los ejecutivos
(Sector Químico)

Estrategia	Frecuencias	%
Corto Plazo		
Beneficios Compartidos	5	20,83%
Part. de Ganancias	10	41,67%
Pequeños Grupos	5	20,83%
Incentivos Individuales	7	29,17%
Largo Plazo		
Sumas totales	11	45,83%
Planes de Reconoc.	19	79, 17%
Otra categoría		
Incentivos. Adicionales	22	91,65%

Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de Incentivos, Preguntas 4 y 5.

Los incentivos más recibidos por los ejecutivos de este sector en el largo plazo, son:

Planes de Reconocimiento: este incentivo es uno de los más ofrecidos en este sector, ya que con él se alcanza equidad individual, a través de la evaluación del rendimiento de cada individuo, reconociendo el valor individual que tiene cada ejecutivo, premiar a sus ejecutivos por el logro de metas y objetivos excepcionales. Para procurar la repetición de la conducta y para dar confianza de que el esfuerzo que los ejecutivos realicen conducirá a la realización de una tarea.

En el corto plazo (mixta), se ofrecen la **participación de las ganancias:** buscando que sus ejecutivos, se esfuercen en el logro de objetivos específicos que tiendan al aumento de la productividad, la calidad, del servicio, innovación y penetración en los nuevos mercados.

Promueven en sus ejecutivos retos que contribuyen al bienestar colectivo, al desarrollo de productos que coadyuven a la mejora de servicios del mercado y la minimización de costos, ya que estos planes se autofinancian; lo cual resulta atractivo

para las empresas que integran este sector.

Otro de los incentivos recibidos es **Incentivos Individuales:** se dan para impulsar las metas tanto financieras como de productividad que satisfagan las exigencias del cliente, promoción de un mejor servicio y a su vez que los productos ofrecidos a sus clientes sean de óptima calidad; siendo esto, una función clave para los ejecutivos de empresas transnacionales que conforman este sector económico.

De la misma manera, la directa relación entre un desempeño y sus resultados, la evaluación y valor que aporta cada ejecutivo como insumo diferente desde sus posiciones y responsabilidades dentro de una organización.

Otra de las razones [45]por las cuales se reciben estos incentivos, radica el cargo y las funciones que desempeñan dentro de la organización.

[45] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Sector Telecomunicaciones: integrado por dieciocho ejecutivos que representan el 10,11% de la muestra.

Dentro de este sector la estrategia remunerativa predominante es a largo plazo con un 94,44%, por lo que se puede decir, que en este conjunto de empresas se otorgan estos planes a los ejecutivos, con la intención de asociarlos al logro de metas específicas, que se relacionan con sus puestos de trabajo y promover que no sólo se preocupen por su desempeño, sino también por el desempeño de la organización en general. Seguida en segunda instancia, la estrategia mixta (definida como aquella estrategia compuesta por corto y largo plazo), teniendo como objetivo y mensaje fundamental el impulso de metas financieras, económicas y de calidad.

Tabla #7
Respuestas a los incentivos recibidos por los ejecutivos
(Sector Telecomunicaciones)

Estrategia	Frecuencia	%
Corto plazo		
Beneficios Compartidos	0	0%
Part. de Ganancias	1	5,56%
Pequeños Grupos	1	5,56%
Incentivos Individuales	1	5,56%
Largo Plazo		
Sumas totales	11	61,11%
Planes de Reconoc.	10	55,56%
Otra categoría		
Incentivos Adicionales	15	83,33%

Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de Incentivos, Preguntas 4 y 5

Los incentivos mayormente otorgados están en Largo Plazo:

Sumas totales: las empresas que componen este conjunto, otorgan sumas totales a los ejecutivos por la ventaja que representa para las mismas pagarles cantidades globales anualmente, en lugar de darle constantes aumentos de salario básico.

Planes de Reconocimiento: ofrecido con la intención de que se repite en los ejecutivos conductas sobresalientes o excepcionales, que se genere equidad individual e interna a través de las evaluaciones de desempeño; y por ende, un mayor rendimiento de la organización.

En el Corto Plazo, los incentivos que reciben los ejecutivos son **participación de ganancias, pequeños grupos e incentivos individuales,** todos en igual proporción (5.88%). Esto nos permite inferir que la estrategia corto plazo no ha tenido mucha cabida dentro de este sector. Quizás se deba al tipo de actividad económica (negocio) que se maneja.

Sin embargo, se puede decir que lo que se busca en este sector al asignar estos incentivos es estimular el trabajo en equipo, fomentar la capacitación cruzada de adquisición de nuevas aptitudes interpersonales, sin dejar de lado el reconocimiento del esfuerzo y valor individual que realiza cada ejecutivo en la consecución de objetivos. Establece una relación directa entre esfuerzo-recompensa-desempeño.

Otras razones [46] por las cuales se reciben estos incentivos son por su desempeño, por la responsabilidad en el logro de los objetivos y por el cargo que desempeña dentro de la organización.

[46] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Sector Farmacéutico: integrado por 17 ejecutivos que representan el 9,6% de la muestra.

Dentro de este sector, se observan estrategias remunerativas variadas, siendo la predominante la de largo plazo con un 58,82%; lo que significa que en este sector se otorgan los incentivos con el objeto de que los ejecutivos procuren un excelente desempeño de la organización en su totalidad, es decir, hacen que éstos piensen como socios o dueños de la empresa, dado que su éxito es el éxito de la organización, sin olvidar que también se busca el logro de metas específicas relacionadas con su puesto de trabajo.

Se observa aún cuando en menor proporción, la estrategia Mixta, que nos permite argumentar que además de lo anterior, la empresa pretende lograr con los incentivos, evaluar el logro de objetivo específicos, impulsar metas financieras, de calidad e innovación.

Los incentivos ofrecidos en este sector son los presentados en la tabla #9

Tabla #9
Respuestas a los incentivos recibidos por los ejecutivos
(Sector Farmacéutico)

Estrategias	Frecuencias	%
Corto Plazo		
Beneficios compartidos	6	35,29%
Part. de Ganancias	7	41,18%
Pequeños Grupos	5	29,41%
Incentivos Individuales	6	35,29%
Largo Plazo		
Sumas totales	13	76, .47%
Planes de Reconoc.	14	82,35%
Otra Categoría		
Incentivos Adicionales	9	52,94%

Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de Incentivos, Preguntas 4 y 5

Tal y como lo muestra la tabla, el incentivo más recibido en el Largo Plazo son:

Planes de Reconocimiento: son ofrecidos con el objeto de premiar un esfuerzo excepcional y de respaldar estas conductas. Por lo que se supone que los ejecutivos deben alcanzar las metas para poder ser beneficiario de recibir el incentivo. Según condición de Hay Group las metas para este tipo de incentivos, deben ser factibles.
Con este tipo de incentivo las empresas valoran la importancia del individuo y de la conducta.

Sumas totales: las empresas quieren premiar a los ejecutivos que cumplan las metas establecidas de forma sobresaliente, pero sin tener que incrementar sus costos con progresivos aumentos de salario básico.

Sector Cementero: estuvo conformado por 17 ejecutivos que representan el 9,6% de la muestra total.

Dentro de este sector, se observa una sola estrategia remunerativa, Largo plazo, lo cual conlleva que lo que se busca promover en este sector es la consecución y logro de metas específicas relacionadas con el cargo en forma anual. Estas, abarcando tanto el desempeño individual como el desempeño global.

La situación de que no se den incentivos a corto plazo nos permite inferir que, éstos incentivos tienden a ser pocos aplicables en este tipo de negocio, además de que, el producto por ellos elaborados no requiere incentivar a los ejecutivos con tanta frecuencia (semestral, trimestral), dado que el cemento es un producto que se vende solo; sumado a que la base para fijar y distribuir los incentivos a sus ejecutivos es el logro de objetivos a nivel corporativo.

Los incentivos que se encontraron en este sector se presentan a continuación en la tabla de frecuencias:

Tabla #8
Respuestas a los incentivos recibidos por los ejecutivos
(Sector Cementero)

Estrategias	Frecuencias	%
Largo Plazo		
Sumas totales	2	11,76%
Planes de Reconoc.	15	88,24%
Otra Categoría		
Incentivos Adicionales	16	94,11%

Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de Incentivos, Preguntas 4 y 5

Se aprecia que los incentivos más otorgados a los ejecutivos son en primer **planes de reconocimiento:** para premiar a sus ejecutivos por le logro de las metas y objetivos excepcionales, para conducir la repetición de la conducta y para dar confianza de que su esfuerzo conducirá a la obtención de una recompensa.

Sumas totales: para conducir que las metas que se les fijan a los ejecutivos estén centradas en la productividad de la empresa; el éxito de la empresa es el éxito de los ejecutivos (mensaje), por lo tanto los sujetos analizados buscarán el mayor rendimiento y una mejor rentabilidad.

Las empresas deben otorgar en mayor cuantía este tipo de incentivo ya que éste se autofinancia y por tal razón permite la disminución de los costos.

Otra de las razones [47] por las cuales se reciben estos incentivos, radica en la responsabilidad que tienen, por el cargo que ocupan y por el desempeño dentro de la organización.

[47] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Entre los incentivos que se dan en el Corto Plazo, encontramos:

Participación de ganancias: lo que confirma la razón anteriormente expuesta, (sumas totales), es decir, el que las empresas de este sector, otorguen este incentivo, está demostrando la importancia del buen desempeño y de la cultura participativa del éxito o de fracaso, que por ende, afecta tanto al ejecutivo como a la organización en general.

En segundo lugar y en igualdad de proporción, se encuentran beneficios compartidos e incentivos individuales, lo que significa por una parte que la empresa quiere que sus ejecutivos reciban un porcentaje de los beneficios. Además de ser organizaciones cíclicas, necesitan de la flexibilidad para pagar por encima del nivel del mercado en las buenas épocas, sin reducir personal ni costos. Por otro lado también significa que las empresas consideran a los ejecutivos como insumos aparte en el logro de sus objetivos y que desean impulsar nuevos valores de productividad.

Otras razones por las cuales [48] consideran que se les otorgan estos incentivos a los ejecutivos son la responsabilidad que ellos tienen en el logro de los objetivos de la organización, por su cargo y por el desempeño que tienen dentro de la misma.

[48 48] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Sector Petrolero: integrado por tres ejecutivos que representan el 2,65% de la muestra total.

Se hace de conocimiento que por formar parte de la muestra una sola empresa y con un número de ejecutivos pocos representativos, la información suministrada aún cuando importante, no puede ser englobada a la totalidad de las empresas que conforman este sector, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas.

Se observa una estrategia remunerativa de Corto plazo, implicando esto que basan sus incentivos en el logro de objetivos específicos, en el cumplimiento metas tanto financieras como de mejora en calidad de los productos.

Se presentaran, en la tabla #10, las frecuencias de las respuestas obtenidas en el cuestionario de Incentivos laborales.

Tabla #10
Respuestas recibidas de los ejecutivos a los incentivos
(Sector Petróleo)

Estrategia	Frecuencias	%
Corto Plazo		
Partic. de Ganancias	3	100,00%
Incentivos Individuales	2	66,67%
Otra Categoría		
Incentivos Adicionales	3	100,00%

[1] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Los ejecutivos son beneficiarios de incentivos, en primera instancia:

Participación de Ganancias: teniendo como objetivo estimular la producción e incrementar los logros, lo cual trae consigo un mayor beneficio económico tanto para la empresa como para el ejecutivo, haciéndoles sentir que su esfuerzo es necesario para obtenerlo. De igual manera, para recordarle a los sujetos de la muestra que, además del logro de sus fines individuales continua siendo un miembro de la administración y que debe participar en los éxitos y fracasos de la empresa.

Seguido, con un 66,66% **Incentivos individuales** reconociendo el esfuerzo y el valor que aporta cada uno de ellos en el logro de las metas y objetivos establecidos.

Los incentivos adicionales, por no formar parte de la clasificación utilizada por Hay Group y por lo tanto no ser objeto de nuestro estudio, no serán analizados.

Otras de las razones [49] por las cuales se reciben incentivos en este sector, son por el cargo que desempeñan, por su desempeño y la responsabilidad que tiene los ejecutivos dentro de las organizaciones.

[49] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Sector Manufactura: integrada por ejecutivos que representan el 15,24% de la muestra.

Se observa una estrategia remunerativa de Corto plazo, principalmente con un porcentaje del 85% en comparación a la mixta con un 15%. La estrategia a corto plazo permite basar los incentivos en el logro de objetivos específicos, en el cumplimiento metas tanto financieras como de mejora en calidad de los productos.

Los incentivos recibidos por los ejecutivos de este sector, se muestran en la tabla #11.

Tabla #11
Respuestas recibidas de los ejecutivos a los incentivos
(Sector Manufactura).

Estrategias	Frecuencias	%
Corto Plazo		
Beneficios Compartidos	7	29,17 %
Partc. De ganancias	9	37,5%
Pequeños Grupos	5	20,83%
Inc. Individuales	13	54,17%
Largo Plazo		
Sumas totales	1	4,17%
Planes de Reconoc.	2	8,33%
Otra Categoría		
Incentivos adicionales	16	66,67%

[1] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Los ejecutivos en este sector son beneficiarios de incentivos, como:

Incentivos individuales: se busca impulsar metas tanto financieras como de productividad que satisfagan las necesidades del cliente, la promoción de mejores servicios y mejor calidad de los productos elaborados.

Participación de ganancias: teniendo como objetivo, estimular la producción e incrementar los logros, lo cual trae consigo un mayor beneficio económico tanto para la empresa como para el ejecutivo, haciéndoles sentir que su esfuerzo es necesario para obtenerlo.

De igual manera, para recordarle a los sujetos de la muestra que, además del logro de sus fines individuales continua siendo un miembro de la administración y que debe participar en los éxitos y fracasos de la empresa.

A largo plazo encontramos, **Planes de reconocimiento:** para premiar a sus ejecutivos al logro de las metas y objetivos excepcionales, para promover la repetición de la conducta y para dar confianza de que su esfuerzo conducirá a la obtención de una recompensa.

Otra de las razones [50] por las cuales se otorgan incentivos a los ejecutivos de este sector radican en la responsabilidad en el logro de los objetivos, en el cargo que ocupan y por el desempeño dentro de la organización.

[50] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Sector Servicios: integrado por 4 ejecutivos que representan un 2.25 de la muestra total.

Se hace de conocimiento que por formar parte de la muestra una sola empresa y con un número de ejecutivos pocos representativos, la información suministrada aunque es relevante, no puede generalizarse con respecto a otras empresas integrantes de este sector.

Se observa una estrategia remunerativa de Corto Plazo, la cual se basa en evaluaciones de desempeño buscando equidad, el cumplimiento de metas y logros en forma trimestral y /o semestral, enviando mensajes de calidad, innovación, etc.

Los incentivos, para este caso en particular, se presentan en la tabla #12

Tabla #12
Respuestas recibidas de los ejecutivos a los incentivos
(Sector Servicios)

Estrategias	Frecuencias	%
Corto Plazo		
Incentivos Individuales	4	100%
Otra Categoría		
Incentivos Adicionales	4	100%

Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

Predominan los **incentivos individuales:** se busca impulsar metas tanto financieras como de productividad que satisfagan las necesidades del cliente, la promoción de mejores servicios y mejor calidad de los productos elaborados.

Y los **incentivos adicionales:** estos por no formar parte de la clasificación de Hay Group, es decir no son objeto de nuestro estudio, no serán analizados.

Otra las razones[51] por las cuales se ofrecen los incentivos son por el desempeño dentro de la organización.

Este análisis, nos permite cumplir con el segundo objetivo específico planteado en la presente investigación: Descripción de los planes de incentivos, de acuerdo a la clasificación utilizada por Hay Group, otorgados a los ejecutivos de empresas transnacionales ubicadas en el área Metropolitana de Caracas.

[51] Fuente: Datos arrojados por los ejecutivos. Cuestionario de incentivos. Pregunta #7.

5.3 Análisis correlacional. Incentivos y Motivación Laboral.

5.3.1 Instrumentalidad vs Incentivos (Clasificación Hay Group).

Para cruzar las fuerzas básicas de motivación con cada uno de los incentivos, que se consideran en la clasificación que utiliza Hay Group, se procedió a calcular un índice por fuerza motivacional para cada uno de los ejecutivos encuestados, tal y como se comentó en las técnicas de análisis. De estos índices, tenemos la siguiente leyenda:

Ind.in1= Instrumentalidad (probabilidad de obtener una recompensa ligada al desempeño).

Ind.val1= Valencia (grado de importancia que asigna un ejecutivo a recibir una determinada recompensa).

Ind.exp.1= Expectativa (fuerza de convicción que tiene el ejecutivo, de que se esfuerzo conducirá a la realización de una tarea)

Para medir la correlación, se decidió tomar en cuenta la totalidad de ejecutivos en conjunto, es decir, no se dividieron por sector como el análisis anterior, dado el reducido número de ejecutivos por sector, que impediría obtener resultados confiables en el coeficiente de contingencia, que fue el utilizado para medir la correlación.

- **Relación entre Instrumentalidad y Beneficios Compartidos.**

De acuerdo a los resultados que arrojó la tabla de contingencia (Ver Anexo #5), se encontraron varios hallazgos que para nosotras como investigadoras, es de gran importancia comentar:

De un total de 178 ejecutivos, que son la muestra de estudio, sólo 33 (18.54%), reciben beneficios compartidos, cuando se pensaba, que dado el tipo de sujetos (ejecutivos), este número podía ser mayor, es decir, son pocos los ejecutivos de las empresas transnacionales estudiadas que reciben beneficios compartidos.

De los 33 ejecutivos que reciben beneficios compartidos, un poco más de la mitad, considera que aunque lo reciban, la probabilidad que realmente tienen de obtener beneficios compartidos no es muy alta, mientras que el resto considera que es muy probable recibirlo. Lo que nos permite afirmar que el grupo no tiene certeza de que recibirán o no el incentivo cuando su desempeño sea sobresaliente.

También se percibe que de los 145 ejecutivos que no reciben beneficios compartidos, 52 creen que tienen mucha probabilidad de recibirlo, es decir, piensan que en algún momento le van a otorgar el incentivo. Con estos resultados, tenemos ejecutivos que no están recibiendo beneficios compartidos pero esperan recibirlo; y ejecutivos que lo reciben pero no esperan que así sea, por lo tanto, es lógico que el coeficiente de contingencia de 0,10.

Todo esto refleja que la instrumentalidad, no depende de los beneficios compartidos, ni viceversa.

- **Relación entre Instrumentalidad e Incentivos Individuales.**

Se obtuvo, como se muestra en la tabla (Ver anexo #5) que de 178 ejecutivos, sólo 54 (30.34%) reciben incentivos individuales, mientras que el resto de los ejecutivos al parecer, recibe sólo sueldo. Es realmente interesante descubrir que en un nivel tan alto, como el ejecutivo, dentro de una organización, sean tan pocos los que reciben el incentivo, cuando generalmente se piensa que estos son los que reciben una mayor paga, obtienen mayores beneficios y privilegios, en fin, se tiende a pensar que a niveles tan altos dentro de una organización, se les ofrece una excelente compensación total; y resulta que nuestra investigación está arrojando resultados que nos permiten afirmar que no es así, al menos en los 178 ejecutivos que conforman nuestra muestra. Además, de los 54 ejecutivos que reciben incentivos individuales, sólo 22 (40,74%) creen que es muy probable que lo reciban.

En este análisis se repite la situación anterior, es decir, tenemos ejecutivos que no reciben incentivos individuales (124) y tienen una absoluta creencia de que en algún momento, la empresa va a reconocer su esfuerzo y lo va a premiar, otorgándole este tipo de incentivos. Los ejecutivos que se encuentran en esta posición representan el 37.10% del total que no recibe el incentivo.

Mientras que, por otro lado, también tenemos ejecutivos que reciben el incentivo, pero no esperan que realmente lo reciban (22 de 54 ejecutivos).

Esto nos lleva a la posición de argumentar que la instrumentalidad tampoco depende de los incentivos individuales, ni viceversa; po lo cual, es lógico que el coeficiente de contingencia arroje un valor de 0.39.

- **Relación entre Instrumentalidad y Participación de Ganancias.**

Al estudiar el cruce de estas dos variables, se obtuvo (Ver Anexo #5) que de la muestra total, sólo reciben participación de ganancias 74 ejecutivos, que como se observa, es un número muy pequeño con respecto al total, por lo que son pocos los ejecutivos que reciben este incentivo. De estos pocos que lo reciben, el 39.19% (29 de 74 ejecutivos), creen que es muy probable que lo reciban, mientras que el 60.81% tiene dudas o poca creencia de que así sea.

Por otra parte, se tienen 39 ejecutivos que no reciben participación de ganancias, pero sin embargo confían en que algún día lo recibirán.

Toda esta situación, explica por qué el coeficiente de contingencia es de 0.026; ya que la instrumentalidad no tienen relación con la participación de ganancias; al igual que tampoco la participación de ganancias se relaciona con la instrumentalidad.

- **Relación entre Instrumentalidad y Planes de Reconocimiento.**

De un total de 178 ejecutivos encuestados, sólo el 37.08% recibe planes de reconocimiento por un desempeño sobresaliente (Ver anexo #5), de los cuales el 57.58% cree que es muy probable obtener planes de reconocimiento, lo cual es una cifra considerable, por ser más de la mitad. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos de las empresas transnacionales ubicadas en el Area Metropolitana de Caracas y que formaron parte de la muestra, no reciben planes de reconocimiento (112 ejecutivos). Por lo que es válido y lógico que el coeficiente de contingencia arroje un valor de 0.302, indicando de esta manera, la no dependencia de una variable con la otra; aunque pueda decirse que existe cierta asociación entre ellas.

- **Relación entre Instrumentalidad y Sumas Totales.**

En este caso, se observa, según la tabla (Ver Anexo #5), prácticamente la misma situación que se ha venido observando hasta ahora y esto se refleja en el hecho de que de 178 ejecutivos, sólo el 26.40% recibe sumas totales como incentivo; y de esa proporción, son apenas 17 ejecutivos los que creen que es muy probable que lo reciban, lo que quiere decir, que 30 de 47 ejecutivos no esperan recibir sumas totales por su desempeño a pesar de que estos están dentro del grupo que teóricamente, los recibe.

Sí ahora se observa, la cantidad de ejecutivos que no reciben incentivos, esta es casí del 74% de la muestra total y aunque ellos teóricamente no reciben el incentivo, encontramos 51 ejecutivos de los 131 que no reciben sumas totales, esperando recibirlas en algún momento, es decir, ellos confían en que su esfuerzo será reconocido y premiado por la empresa.

Esto nos hace pensar y sostener que la instrumentalidad no tiene relación con las sumas totales ni viceversa, y es precisamente lo que nos dice el coeficiente de contingencia en este caso al arrojar 0.029.

Como análisis general de esta fuerza básica de motivación, que Vroom habla en su teoría, se puede decir que los incentivos que considera la clasificación que utiliza Hay Group no tienen ninguna relación con la instrumentalidad de los ejecutivos de las empresas transnacionales estudiadas, es decir, reciban o no cualquiera de los incentivos que se contemplan en dicha clasificación, la instrumentalidad de los sujetos no va a variar.

5.3.2 Valencia vs Incentivos (Clasificación Hay Group).

- **Relación entre valencia y Beneficios Compartidos.**

Según los resultados arrojados (Ver anexo #6), se puede decir, que sólo 33 ejecutivos reciben del total de la muestra beneficios compartidos, siendo precisamente estos los ubicados en la categoría de muy importante, es decir, para estos ejecutivos, es muy importante recibir el incentivo estudiado. Sin embargo, se observa que más de la mitad de la muestra le es importante recibir, en términos generales, una recompensa / incentivos y no la reciben. Esto conlleva afirmar que no existe una relación directa entre la valencia y los beneficios compartidos, comprobando los resultados que arroja el coeficiente de contingencia, cuyo valor fue de 0.021.

- **Relación entre Valencia e Incentivos Individuales.**

En este caso, se puede observar que del total sólo 22 ejecutivos reciben incentivos individuales, siendo estos mismos los que le dan un valor muy importante al recibirlo.

Por otra parte, existe una diferencia entre quienes lo reciben y los que no lo reciben, es decir, el 44%.

Mientras que sí analizamos entre los no lo reciben y su importancia hacia el incentivo, la diferencia es baja con respecto a la anterior, es decir, sólo 8 personas. Lo que nos permite afirmar que no hay diferencia en el grado de importancia entre quienes lo reciben y los que no lo reciben, por lo que dichos incentivos no presentan ninguna relación con la valencia de los ejecutivos de empresas transnacionales, ya que al otorgarlos o no, la valencia será la misma. Esto es lo que arroja el coeficiente de contingencia 0.172. (Ver anexo #6)

- **Relación entre Valencia y Participación de Ganancias.**

Se presenta una situación similar a la anterior, sólo que aquí el número de ejecutivos que la reciben es mayor, es decir, el 41.57% lo está recibiendo. Sin embargo, el 39% considera que es medianamente importante.

Por otra parte, existe una diferencia marcada entre los que reciben y los que no reciben (58.43%); mientras que si analizamos la diferencia entre los que le dan mucha importancia al recibir una recompensa y los que no lo reciben, pero le dan importancia, esta diferencia es baja. Lo que nos permite argumentar que no existe una diferencia significativa entre los ejecutivos que lo reciben y los que no lo reciben; ya le otorgan casí la misma importancia a recibirlo y no recibirlo. El coeficiente de contingencia corrobora esta afirmación al arrojar un valor de 0.071. Los resultados indican que no existe una relación directa entre participación de ganancias y valencia. (Ver anexo #6).

- **Relación entre Valencia y Pequeños Grupos.**

Una situación similar a los casos anteriormente estudiados

5.3.3 Expectativa vs Incentivos (Clasificación Hay Group).

- **Relación entre Expectativas y Beneficios Compartidos.**

En este caso (Ver Anexo #7), se puede observar que de 178 ejecutivos en total, son sólo 33 (18,54%) los que reciben beneficios compartidos y de esos, apenas 15 ejecutivos (menos de la mitad), se están esforzando para obtener las metas, es decir, el 81,46% no se está esforzando porque no aprecian la relación entre esfuerzo-resultado (desempeño), por lo que los incentivos no están causando el efecto que deberían causar (procurar que los ejecutivos se esfuercen en el logro de metas).

Por otra parte, existe una diferencia muy marcada entre los que reciben beneficios compartidos y los que no lo reciben, esta es de 62.92%, mientras que si analizamos la diferencia entre los que no reciben el incentivo y se esfuerzan para conseguir su meta y los que reciben el incentivo y también se esfuerzan, la diferencia es baja con respecto al anterior, es de sólo 8%. Lo que nos permite afirmar que no existe una relación entre el esfuerzo por conseguir la meta entre los que reciben beneficios compartidos y los que no lo reciben, por lo que dicho incentivo presenta ninguna relación con la expectativa de los ejecutivos de empresas transnacionales, ya que, otorguen o no el

incentivo más o menos, la misma cantidad de gente será la que se esfuerce en su trabajo; y esto es precisamente lo que arroja el coeficiente de contingencia: 0.061, con una significación bastante alta, 0.717, lo que nos indica que los resultados no fueron por efecto del azar, sino que realmente es un fenómeno que se está presentando, por lo cual se acepta la hipótesis nula, para este caso.

- **Relación entre Incentivos Individuales y Expectativa.**

En este caso, se observa que existe también una diferencia marcada entre los ejecutivos que reciben incentivos individuales y los que no lo reciben, esta es de 43.55%.(Ver anexo #7)

De los 54 ejecutivos que reciben incentivos individuales, 29 consideran que su esfuerzo conducirá a la realización de una tarea, pero 25 ejecutivos no consideran esto, es decir, los ejecutivos se distribuyen, más o menos entre las categorías más altas de respuesta de esta fuerza motivacional, y las más bajas, es decir, los incentivos individuales no se relacionan con las expectativas de los ejecutivos, ya que de ser así, se apreciaría una marcada diferencia entre los que consideran que siempre su esfuerzo conducirá al desempeño y los que consideran que algunas veces su esfuerzo será asó. El incentivo no está provocando que los ejecutivos de las empresas transnacionales se esfuerce más en su trabajo por recibir el incentivo.

En cuanto a los que no lo reciben, se observa, que aunque ellos saben que no van a recibir un incentivo individual por su esfuerzo de igual forma ellos se siguen esforzando, por lo que se infiere que es otra cosa distinta al incentivo lo que está provocando que estos ejecutivos, perciban la relación entre su esfuerzo y desempeño.

Esto lo reafirma el coeficiente de contingencia: 0.225.

- **Relación entre Expectativas y Sumas Totales.**

(Ver anexo #7) De los 178 ejecutivos que conforman la muestra, sólo 47 lo reciben, de los cuales el 27.7% perciben siempre la relación entre su esfuerzo y el resultado (desempeño), por lo que son ellos los que se están esforzando (de los que reciben sumas totales).

Mientras tanto, los que no reciben sumas totales, tenemos que hay una proporción mayor (43.5%) que percibe la relación entre su esfuerzo y resultados, a pesar de que ellos no reciben el incentivo y que son más ejecutivo (131), en comparación con los ejecutivos que reciben sumas totales que son 47. En general, no existe una relación entre expectativas y sumas totales pues de haberla, se esperaría que fuese una proporción mayor la que se estuviera esforzando por su desempeño y por recibir el incentivo y no es así, sino todo lo contrario, los que más se esfuerzan son los que no lo reciben, por lo tanto, no es el incentivo el que está incrementando la expectativa de esos 57 ejecutivos que se están esforzando, sin recibir el incentivo por su esfuerzo.

Esto es lo que refleja el coeficiente de contingencia al arrojar 0.161.

Todo este análisis correlacional nos permite dar respuesta la duda surgida en el análisis motivacional: **NO** es posible aumentar la expectativa a través de los incentivos, tomados de acuerdo a la clasificación que utiliza Hay Group .

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones y Recomendaciones.

Motivación.

Como se pudo observar durante todo el desarrollo de nuestra investigación, el concepto que plantea Víctor Vroom acerca de la motivación es bastante aplicable en el mundo laboral, ya que realmente los individuos van a seleccionar sus comportamientos en función a algún estímulo, a algo que dirija la conducta y este proceso es precisamente la motivación, y en función al mismo tu comportamiento será de una u otra forma determinada.

La teoría de Víctor Vroom, establece que para que dicha motivación exista, deben estar presentes tres fuerzas básicas, conocidas como valencia, expectativa e instrumentalidad, es decir, la motivación de un individuo a nivel laboral, puede medirse o determinarse a través de la probabilidad de que él considere que tiene de alcanzar una recompensa que para él es muy importante y que lo conduzca a dirigir su esfuerzo a la consecución de su tarea y su desempeño.

Si alguna de estas 3 fuerzas básicas disminuye, la motivación disminuye también y viceversa, es por ello, que la motivación total, es realmente un ideal, ya que el proceso de motivación se evidencia cono un ciclo, que se resume en la posibilidad que crees tener de alcanzar ese algo que para tí tiene un gran significado y buscar los medios y herramientas que te conduzcan a obtenerlos, pero una vez alcanzado ése algo tú motivación vuelve a su estado inicial y comienza de nuevo el ciclo. Lo cual nos permite apreciar que la motivación es muy variante y un ideal que no se alcanza por completo, siempre debes estar buscando formas de motivar a tu personal. Esto es precisamente lo que quiere decir Víctor Vroom cuando habla de la interacción positiva de las fuerzas (al variar una, varía la motivación, bien sea a un mayor o un menor nivel, está constantemente cambiando).

Dentro de los 9 sectores económicos estudiados, se observó que los más motivados eran cemento y petróleo, en el resto la motivación está bastante baja, lo que podemos recomendar a estos sectores es básicamente lo siguiente:

Sector alimento: deben buscar estrategias y medios que promueven un incremento de la expectativa e instrumentalidad de sus ejecutivos, es decir, procurar que sus ejecutivos consideren que tienen altas probabilidades de obtener las recompensas que para ellos son importantes y de esta forma incremente su desempeño para alcanzarla. Quizás los ejecutivos del sector alimento se han esforzado en sus tareas y las empresas no han reconocido dichos esfuerzos, por lo cual ellos ven reducidas sus posibilidades de alcanzar lo que realmente a ellos le interesa. O quizás lo que suceda es que las metas no están fijadas sobre criterios objetivos y factibles, por lo que al evaluarlas y detectar que son inalcanzables no se esforzarán para obtener el incentivo. Sí se incrementa la expectativa, se incrementa la instrumentalidad, lo que conlleva incremento de la motivación laboral.

Esta situación se repite en los sectores **bancarios, químico, telecomunicaciones, manufactura y farmacia.**

En cuanto al sector servicios, este es el que se encuentra más grave, en lo que a motivación laboral se refiere, ya que las 3 fuerzas básicas están muy bajas. Cabe destacar, que en este sector sólo formó parte de nuestra muestra 1 empresa, con 4 ejecutivos, por lo cual, estos resultados, menos que ninguno de los otros, pueden ser generalizados al resto de las empresas que conforman este conjunto de actividad económica. Se recomienda, en este caso, para elevar los niveles de motivación, otorgar recompensas a sus ejecutivos que sean realmente importantes para ellos, que se fijen metas claras y factibles para alcanzarlas y que de esta forma los ejecutivos perciban la relación entre esfuerzo-desempeño.

Incentivos.

Los incentivos son una forma de pago variable que recibe un empleado en relación a su desempeño en el cargo, según definición de Hay Group. Estos clasifican los incentivos en corto y largo plazo; dentro de los cuales, se observó que la estrategia más común en las empresas transnacionales estudiadas era la de corto plazo es decir, basan sus incentivos en metas trimestrales, semestrales o mensuales; de acuerdo a evaluaciones de desempeño o logro de objetivos específicos.

Por otra parte, el incentivo más común es el de participación de ganancias, lo cual nos indica que las empresas prefieren distribuir entre sus ejecutivos una fracción de las ganancias, que los ejecutivos se comprometan con el éxito de la compañía, con el logro de metas específicas de calidad y servicio al cliente y procuren que puedan observar la relación entre su esfuerzo y el resultado de forma más directa.

En cuanto a la relación entre los incentivos con la motivación, se concluye que no existe tal relación, y por lo tanto, las empresas transnacionales deben evaluar constantemente la remuneración variable de sus ejecutivos, procurar otorgar incentivos que contribuyan a mejorar el nivel de motivación y que las formas de otorgarlos sea objetiva y clara para que perciban altas posibilidades de obtenerlos

ANEXO #1

INSTRUCCIONES

Este cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de obtener información acerca de Incentivos y motivación laboral en ejecutivos de empresas transnacionales; de igual manera será un requisito fundamental para la elaboración de nuestro trabajo de grado que nos permitirá optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

El cuestionario es anónimo, por lo que **no requiere identificación**, ya que se mantendrá estricta confidencialidad. Consta de dos partes, la primera esta dedicada a recolectar información acerca de la motivación laboral y la segunda, acerca de los incentivos que reciben ejecutivos en empresas transnacionales del Area Metropolitana de Caracas.

No existen respuestas correctas o incorrectas, es importante conocer la realidad de la motivación en relación a los incentivos que reciben los ejecutivos.

Cada afirmación consta de un conjunto de opciones de respuestas, de las cuales Ud. sólo deberá marcar una de ellas, colocando una " X " sobre el número indicado en aquella opción que mejor refleja la realidad.

Se agradece **contestar todas las preguntas**, dado que la información suministrada es de vital importancia para la elaboración de nuestro estudio y la obtención veraz y confiable de los resultados.

De antemano agradecemos la colaboración que nos pueda prestar.

Atte.

Br.: Leidy Santos

Br.: María E. Márquez

Estudiantes del 5to año de Relaciones Industriales

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.

INSTRUCCIONES

Este cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de obtener información acerca de Incentivos y motivación laboral en ejecutivos de empresas transnacionales; de igual manera será un requisito fundamental para la elaboración de nuestro trabajo de grado que nos permitirá optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales.

El cuestionario es anónimo, por lo que **no requiere identificación**, ya que se mantendrá estricta confidencialidad. Consta de dos partes, la primera está dedicada a recolectar información acerca de la motivación laboral y la segunda, acerca de los incentivos que reciben ejecutivos en empresas transnacionales del Área Metropolitana de Caracas.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es reflejar la realidad de la motivación en relación a los incentivos que reciben los ejecutivos.

Cada afirmación consta de un conjunto de opciones de respuestas, de las cuales Ud. sólo deberá marcar una de ellas, colocando una **" X "** sobre el número indicado en aquella opción que mejor refleje la realidad.

Se agradece **contestar todas las preguntas**, dado que la información suministrada es de vital importancia para la elaboración de nuestro estudio y la obtención veraz y confiable de los resultados.

De antemano agradecemos la colaboración que nos pueda prestar.

Atte;

Br.: Leidy Santos

Br.: María E. Márquez

Estudiantes del 5to año de Relaciones Industriales

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.

I PARTE: INSTRUMENTO PARA MEDIR MOTIVACIÓN LABORAL

Paso 1: Conteste las preguntas 1, 2 y 3 poniendo una **"X"** en torno a la respuesta que describa mejor su opinión.

Pregunta 1: Éstas son algunas de las cosas que pueden ocurrirle a las personas si desempeñan su trabajo ***especialmente bien.*** ¿Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas cosas si usted realizara su trabajo en forma ***sobresaliente?***

1= Nada Probable; 2= Poco Probable; 3= Indeciso; 4= Probable; 5= Muy Probable.

	Nada Probable (1)	Poco Probable (2)	Indeciso (3)	Probable (4)	Muy Probable (5)
a) Usted recibirá un bono o un aumento de sueldo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) Usted se sentirá más contento consigo mismo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c) Usted tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d) Usted tendrá más seguridad en el trabajo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
e) Usted tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
f) Usted recibirá un ascenso o un empleo mejor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
g) Usted tendrá la sensación de haber logrado una meta importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
h) Usted gozará de más libertad en su trabajo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
i) Usted será respetado por las personas con quienes trabaja	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
j) Su supervisor le alabará	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
k) Las personas con quienes trabaja serán amigables con usted	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Pregunta 2: Cada persona quiere obtener diferentes cosas de su trabajo. A continuación se presenta una lista de cosas que pueden obtener de su trabajo. ¿Qué tan ***importante*** es cada una de ellas para Usted?

1 = Nada Importante; 2 = Poco Importante; 3 = Indeciso; 4 = Importante; 5 = Muy Importante.

	Nada Importante (1)	Poco Import. (2)	Indeciso (3)	Importante (4)	Muy Important (5)
¿Diga qué tan importantes es ....?					
a) La cantidad de dinero que recibe	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) La posibilidad de hacer algo que le haga sentirse satisfecho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c) La posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d) La cantidad de seguridad laboral de la que disfruta	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
¿Diga qué tan importante es...?					
e) La posibilidad de aprender cosas nuevas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
f) Su posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
g) La oportunidad de lograr una meta importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
h) La cantidad de libertad que disfruta en su empleo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
¿Diga qué tan importante es...?					
i) El respeto que recibe de las personas con quienes trabaja	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
j) Las alabanzas que le prodiga su supervisor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
k) La amigabilidad de las personas con quienes trabaja	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Pregunta 3:

Trace una "X" en el número que está a la derecha de cada par para indicar la ***frecuencia*** con la que, en su caso personal, el primer factor conduce al segundo en su empleo. Recuerde indicar en cada par el grado de frecuencia poniendo una "X" en el número de la respuesta que le parezca más exacta.

A continuación encontrará una serie de pares de factores como éste:

Tiempo caluroso ⟶ sudor (1) (2) (3) (4) (5)

En el ejemplo anterior, el entrevistado consideró que tiempo caluroso frecuentemente conduce a sudor. De esta misma manera, proceda Usted para contestar las alternativas que a continuación se le presentan:

1 = Nunca; 2 = Poco Frecuente; 3 = Indeciso; 4 = Frecuentemente; 5 = Siempre.

	Nunca (1)	Poco Frecuente (2)	Indeciso (3)	Frecuen-temente (4)	Siempre (5)
a) Trabajar duro ⟶ mucha productividad	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b) Trabajar duro ⟶ hacer mi trabajo bien	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c) Trabajar duro ⟶ buen desempeño laboral	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

II. PARTE: CUESTIONARIO DE INCENTIVOS.

En esta parte del cuestionario, se solicita, suministrar la información que aparece en cada una de las preguntas, de la forma como se indica en las mismas.

Nuevamente, agradecemos la colaboración y tiempo prestado, al igual que el hecho de no dejar sin respuesta alguna de las preguntas.

1. Nombre de la empresa en la que actualmente se desempeña:

_____

2. Sector Económico a la cual pertenece su Empresa _____

_____

3. Señale qué tipo de estrategia de remuneración variable recibe (marque con una "X").

Incentivos a Corto Plazo (trimestral o semestralmente) _____

Incentivos a Largo Plazo (anualmente) _____

Ambos _____ Otro _____ Señale cuál _____

_____

_____

4. Marque con una "X" los elementos que componen el plan de incentivos que usted actualmente recibe: (trimestral o semestralmente)

- Beneficios Compartidos (fondos creados por un porcentaje de los beneficios) ____
- Participación de ganancias (relacionado con el logro de las metas, fracción resultante de ganancias) ____
- Pequeños Grupos (se desarrollan en torno a metas financieras y se dan una vez finalizado el proyecto)____
- Incentivos Individuales (Orientados al rendimiento, productividad, servicio y satisfacción al cliente)_____

- Otro _____ Señale cuál (es):

_____

_____

_____

_____

5. Marque con una "X" los elementos que componen el plan de incentivos que Usted recibe anualmente:

- Sumas totales (Pago de cantidades globales) _____
- Planes de reconocimiento (Ofrecidos sobre esfuerzos excepcionales, rendimiento sobresaliente) ____
- Otro _____ Señale cuál (es):

_____

_____

_____

_____

6. ¿A usted le motiva el plan de incentivos que actualmente recibe?

Sí ____ No_____

Por qué:

_____

_____

_____

7. Por cuál de estas razones considera Usted que recibe este plan de incentivos y no otro plan: (marque con una **"X"**).

- Por el cargo que desempeña.____
- Por su responsabilidad en el logro de los objetivos de la organización._____
- Por su desempeño _____
- Por retenerlo en la organización_____
- Por ser ese plan el mismo que se ofrece en el mercado laboral a cargos similares al suyo ____
- Todas las anteriores _____
- Otra _____ Señale cuál (es):

_____

ANEXO #2

ELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

iability Coefficients

f Cases = 178,0 N of Items = 37

pha = ,6858

eliability

**** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

ANEXO #3

ELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

liability Coefficients

f Cases = 178,0		N of Items = 37	
rrelation between forms =	,3826	Equal-length Spearman-Brown =	,5535
tman Split-half =	,5478	Unequal-length Spearman-Brown =	,5536
Items in part 1		18 Items in part 2	
ha for part 1 =	,8811	Alpha for part 2 =	,1388

ANEXO #4

ANEXO #4

equencies

Statistics

	N	
	Valid	Missing
ndice	178	0

indice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	2	1,1	1,1	1,1
	,45	4	2,2	2,2	3,4
	2,73	1	,6	,6	3,9
	2,82	1	,6	,6	4,5
	2,91	3	1,7	1,7	6,2
	3,00	1	,6	,6	6,7
	3,09	1	,6	,6	7,3
	3,18	2	1,1	1,1	8,4
	3,27	5	2,8	2,8	11,2
	3,36	9	5,1	5,1	16,3
	3,45	3	1,7	1,7	18,0
	3,55	14	7,9	7,9	25,8
	3,64	7	3,9	3,9	29,8
	3,73	10	5,6	5,6	35,4
	3,82	6	3,4	3,4	38,8
	3,91	8	4,5	4,5	43,3
	4,00	8	4,5	4,5	47,8
	4,09	9	5,1	5,1	52,8
	4,18	16	9,0	9,0	61,8
	4,27	14	7,9	7,9	69,7
	4,36	17	9,6	9,6	79,2
	4,45	10	5,6	5,6	84,8
	4,55	11	6,2	6,2	91,0
	4,64	7	3,9	3,9	94,9
	4,73	1	,6	,6	95,5
	4,82	3	1,7	1,7	97,2
	4,91	3	1,7	1,7	98,9
	5,00	2	1,1	1,1	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
Total		178	100,0		

equencies

Statistics

	N	
	Valid	Missing
NDICE2	178	0

INDICE2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alid	,45	1	,6	,6	,6
	1,36	2	1,1	1,1	1,7
	3,18	1	,6	,6	2,2
	3,36	1	,6	,6	2,8
	3,64	1	,6	,6	3,4
	3,73	1	,6	,6	3,9
	3,82	3	1,7	1,7	5,6
	3,91	4	2,2	2,2	7,9
	4,00	8	4,5	4,5	12,4
	4,09	12	6,7	6,7	19,1
	4,18	15	8,4	8,4	27,5
	4,27	13	7,3	7,3	34,8
	4,36	14	7,9	7,9	42,7
	4,45	19	10,7	10,7	53,4
	4,55	11	6,2	6,2	59,6
	4,64	20	11,2	11,2	70,8
	4,73	24	13,5	13,5	84,3
	4,82	12	6,7	6,7	91,0
	4,91	6	3,4	3,4	94,4
	5,00	10	5,6	5,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
tal		178	100,0		

equencies

Statistics

	N	
	Valid	Missing
DICE3	178	0

INDICE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
alid	1,33	1	,6	,6	,6
	1,67	8	4,5	4,5	5,1
	2,00	3	1,7	1,7	6,7
	2,67	5	2,8	2,8	9,6
	3,00	4	2,2	2,2	11,8
	3,33	14	7,9	7,9	19,7
	3,67	21	11,8	11,8	31,5
	4,00	52	29,2	29,2	60,7
	4,33	23	12,9	12,9	73,6
	4,67	26	14,6	14,6	88,2
	5,00	21	11,8	11,8	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
tal		178	100,0		

				Sector económico			
				sector farmacéutico	sector petrolero	sector manufactura	sector servicios
				Col %	Col %	Col %	Col %
EXP-1	1,00	sumas totales	no recibe sumas	5.9%		25.0%	50.0%
			recibe sumas	29.5%			
	2,00	sumas totales	no recibe sumas		33,3%	25,0%	
			recibe sumas	17.6%			
	3,00	sumas totales	no recibe sumas	17.6%	66.7%	45.0%	50,0%
			recibe sumas	35.3%		5.0%	

ANEXO #5

stabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ficios compartidos * ind.in1	178	100.0%	0	0%	178	100.0%
incentivos * ind.in1	178	100.0%	0	0%	178	100.0%
ivos totales * ind.in1	178	100.0%	0	0%	178	100.0%
ocación de ndas * ind.in1	178	100.0%	0	0%	178	100.0%
unos grupos ind.in1	178	100.0%	0	0%	178	100.0%
ios de rrollo * ind.in1	178	100.0%	0	0%	178	100.0%
s totales * ind.in1	178	100.0%	0	0%	178	100.0%

ficios compartidos * ind.in1

				sector económico			
				sector farmacéutico	sector petrolero	sector manufactura	sector servicios
				Col %	Col %	Col %	Col %
0.EXP1	1,00	sumas totales	no recibe sumas	5,9%		25,0%	50,0%
			recibe sumas	23,5%			
	2,00	sumas totales	no recibe sumas		33,3%	25,0%	
			recibe sumas	17,6%			
	3,00	sumas totales	no recibe sumas	17,6%	66,7%	45,0%	50,0%
			recibe sumas	35,3%		5,0%	

sstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
neficios mpartidos * d.in1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
os incentivos * d.in1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
entivos viduales * d.in1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
ticipación de nancias * d.in1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
queños grupos d.in1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
nes de onocimiento * d.in1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
mas totales * d.in1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%

eficios compartidos * ind.in1

Crosstab

			ind.in1			Total
			1,00	2,00	3,00	
eneficios compartidos	no recibe	Count	45	48	52	145
		% within beneficios compartidos	31,0%	33,1%	35,9%	100,0%
	recibe	Count	8	9	16	33
		% within beneficios compartidos	24,2%	27,3%	48,5%	100,0%
tal		Count	53	57	68	178
		% within beneficios compartidos	29,8%	32,0%	38,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,101	,402
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

os incentivos * ind.in1

Crosstab

			ind.in1			Total
			1,00	2,00	3,00	
tros centivos	0	Count	11	16	15	42
		% within otros incentivos	26,2%	38,1%	35,7%	100,0%
	bono por mérito y rendimiento	Count	42	41	53	136
		% within otros incentivos	30,9%	30,1%	39,0%	100,0%
tal		Count	53	57	68	178
		% within otros incentivos	29,8%	32,0%	38,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,073	,619
of Valid Cases		178	

. Not assuming the null hypothesis.

. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

entivos individuales * ind.in1

Crosstab

			ind.in1			Total
			1,00	2,00	3,00	
entivos dividuales	no recibe	Count	37	41	46	124
		% within incentivos individuales	29,8%	33,1%	37,1%	100,0%
	recibe	Count	16	16	22	54
		% within incentivos individuales	29,6%	29,6%	40,7%	100,0%
tal		Count	53	57	68	178
		% within incentivos individuales	29,8%	32,0%	38,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,039	,874
of Valid Cases		178	

. Not assuming the null hypothesis.

. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

tcipación de ganancias * ind.in1

Crosstab

			ind.in1			Total
			1,00	2,00	3,00	
rtcipación de anancias	no recibe	Count	32	33	39	104
		% within partcipación de ganancias	30,8%	31,7%	37,5%	100,0%
	recibe	Count	21	24	29	74
		% within partcipación de ganancias	28,4%	32,4%	39,2%	100,0%
Total		Count	53	57	68	178
		% within partcipación de ganancias	29,8%	32,0%	38,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,026	,941
N of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

queños grupos * ind.in1

Crosstab

			ind.in1			Total
			1,00	2,00	3,00	
queños rupos	no recibe	Count	51	53	49	153
		% within pequeños grupos	33,3%	34,6%	32,0%	100,0%
	recibe	Count	2	4	19	25
		% within pequeños grupos	8,0%	16,0%	76,0%	100,0%
Total		Count	53	57	68	178
		% within pequeños grupos	29,8%	32,0%	38,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,302	,000
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

nes de reconocimiento * ind.in1

Crosstab

			ind.in1			Total
			1,00	2,00	3,00	
anes de econocimiento	no recibe plan	Count	40	42	30	112
		% within planes de reconocimiento	35,7%	37,5%	26,8%	100,0%
	recibe plan	Count	13	15	38	66
		% within planes de reconocimiento	19,7%	22,7%	57,6%	100,0%
Total		Count	53	57	68	178
		% within planes de reconocimiento	29,8%	32,0%	38,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,293	,000
N of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

mas totales * ind.in1

Crosstab

			ind.in1			Total
			1,00	2,00	3,00	
umas totales	no recibe sumas	Count	39	41	51	131
		% within sumas totales	29,8%	31,3%	38,9%	100,0%
	recibe sumas	Count	14	16	17	47
		% within sumas totales	29,8%	34,0%	36,2%	100,0%
Total		Count	53	57	68	178
		% within sumas totales	29,8%	32,0%	38,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,029	,928
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

osstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
eneficios mpartidos * ND.VAL1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
ros incentivos * ND.VAL1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
centivos dividuales * ND.VAL1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
rtcipación de nancias * ND.VAL1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
queños grupos ND.VAL1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
anes de conocimiento * ND.VAL1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
umas totales * ND.VAL1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%

ANEXO #6

Crosstab

			IND.VAL1			Total
			1,00	2,00	3,00	
eneficios mpartidos	no recibe	Count	50	52	43	145
		% within beneficios compartidos	34,5%	35,9%	29,7%	100,0%
	recibe	Count	12	12	9	33
		% within beneficios compartidos	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
tal		Count	62	64	52	178
		% within beneficios compartidos	34,8%	36,0%	29,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
minal by Nominal	Contingency Coefficient	,021	,960
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

os incentivos * IND.VAL1

Crosstab

			IND.VAL1			Total
			1,00	2,00	3,00	
ros centivos	0	Count	13	9	20	42
		% within otros incentivos	31,0%	21,4%	47,6%	100,0%
	bono por mérito y rendimiento	Count	49	55	32	136
		% within otros incentivos	36,0%	40,4%	23,5%	100,0%
tal		Count	62	64	52	178
		% within otros incentivos	34,8%	36,0%	29,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,229	,007
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

entivos individuales * IND.VAL1

Crosstab

			IND.VAL1			Total
			1,00	2,00	3,00	
centivos dividuales	no recibe	Count	48	46	30	124
		% within incentivos individuales	38,7%	37,1%	24,2%	100,0%
	recibe	Count	14	18	22	54
		% within incentivos individuales	25,9%	33,3%	40,7%	100,0%
tal		Count	62	64	52	178
		% within incentivos individuales	34,8%	36,0%	29,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,172	,066
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

tcipación de ganancias * IND.VAL1

Crosstab

			IND.VAL1			Total
			1,00	2,00	3,00	
rtcipación de anancias	no recibe	Count	39	35	30	104
		% within partcipación de ganancias	37,5%	33,7%	28,8%	100,0%
	recibe	Count	23	29	22	74
		% within partcipación de ganancias	31,1%	39,2%	29,7%	100,0%
tal		Count	62	64	52	178
		% within partcipación de ganancias	34,8%	36,0%	29,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,071	,640
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

queños grupos * IND.VAL1

Crosstab

			IND.VAL1			Total
			1,00	2,00	3,00	
equeños rupos	no recibe	Count	59	52	42	153
		% within pequeños grupos	38,6%	34,0%	27,5%	100,0%
	recibe	Count	3	12	10	25
		% within pequeños grupos	12,0%	48,0%	40,0%	100,0%
tal		Count	62	64	52	178
		% within pequeños grupos	34,8%	36,0%	29,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,190	,035
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

nes de reconocimiento * IND.VAL1

Crosstab

			IND.VAL1			Total
			1,00	2,00	3,00	
anes de conocimiento	no recibe plan	Count	43	34	35	112
		% within planes de reconocimiento	38,4%	30,4%	31,3%	100,0%
	recibe plan	Count	19	30	17	66
		% within planes de reconocimiento	28,8%	45,5%	25,8%	100,0%
otal		Count	62	64	52	178
		% within planes de reconocimiento	34,8%	36,0%	29,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,151	,125
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

mas totales * IND.VAL1

Crosstab

			IND.VAL1			Total
			1,00	2,00	3,00	
mas tales	no recibe sumas	Count	46	48	37	131
		% within sumas totales	35,1%	36,6%	28,2%	100,0%
	recibe sumas	Count	16	16	15	47
		% within sumas totales	34,0%	34,0%	31,9%	100,0%
tal		Count	62	64	52	178
		% within sumas totales	34,8%	36,0%	29,2%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
minal by Nominal	Contingency Coefficient	,036	,889
of Valid Cases		178	

. Not assuming the null hypothesis.

. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

sstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
neficios mpartidos * D.EXP1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
os incentivos * D.EXP1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
entivos dividuales * D.EXP1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
rtcipación de nancias * D.EXP1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
queños grupos ND.EXP1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
nes de conocimiento * D.EXP1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%
mas totales * D.EXP1	178	100,0%	0	,0%	178	100,0%

ANEXO #7

Crosstab

			IND.EXP1			Total
			1,00	2,00	3,00	
eneficios mpartidos	no recibe	Count	47	43	55	145
		% within beneficios compartidos	32,4%	29,7%	37,9%	100,0%
	recibe	Count	9	9	15	33
		% within beneficios compartidos	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
Total		Count	56	52	70	178
		% within beneficios compartidos	31,5%	29,2%	39,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,061	,717
N of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

os incentivos * IND.EXP1

Crosstab

			IND.EXP1			Total
			1,00	2,00	3,00	
tros ncentivos	0	Count	11	16	15	42
		% within otros incentivos	26,2%	38,1%	35,7%	100,0%
	bono por mérito y rendimiento	Count	45	36	55	136
		% within otros incentivos	33,1%	26,5%	40,4%	100,0%
Total		Count	56	52	70	178
		% within otros incentivos	31,5%	29,2%	39,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,109	,341
of Valid Cases		178	

. Not assuming the null hypothesis.

. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

entivos individuales * IND.EXP1

Crosstab

			IND.EXP1			Total
			1,00	2,00	3,00	
centivos dividuales	no recibe	Count	47	36	41	124
		% within incentivos individuales	37,9%	29,0%	33,1%	100,0%
	recibe	Count	9	16	29	54
		% within incentivos individuales	16,7%	29,6%	53,7%	100,0%
otal		Count	56	52	70	178
		% within incentivos individuales	31,5%	29,2%	39,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,225	,009
of Valid Cases		178	

. Not assuming the null hypothesis.

. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

tcipación de ganancias * IND.EXP1

Crosstab

			IND.EXP1			Total
			1,00	2,00	3,00	
rtcipación de ganancias	no recibe	Count	34	32	38	104
		% within partcipación de ganancias	32,7%	30,8%	36,5%	100,0%
	recibe	Count	22	20	32	74
		% within partcipación de ganancias	29,7%	27,0%	43,2%	100,0%
otal		Count	56	52	70	178
		% within partcipación de ganancias	31,5%	29,2%	39,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,068	,663
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

queños grupos * IND.EXP1

Crosstab

			IND.EXP1			Total
			1,00	2,00	3,00	
equeños rupos	no recibe	Count	52	46	55	153
		% within pequeños grupos	34,0%	30,1%	35,9%	100,0%
	recibe	Count	4	6	15	25
		% within pequeños grupos	16,0%	24,0%	60,0%	100,0%
otal		Count	56	52	70	178
		% within pequeños grupos	31,5%	29,2%	39,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,175	,060
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

nes de reconocimiento * IND.EXP1

Crosstab

			IND.EXP1			Total
			1,00	2,00	3,00	
anes de conocimiento	no recibe plan	Count	39	26	47	112
		% within planes de reconocimiento	34,8%	23,2%	42,0%	100,0%
	recibe plan	Count	17	26	23	66
		% within planes de reconocimiento	25,8%	39,4%	34,8%	100,0%
tal		Count	56	52	70	178
		% within planes de reconocimiento	31,5%	29,2%	39,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,171	,069
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

nas totales * IND.EXP1

Crosstab

			IND.EXP1			Total
			1,00	2,00	3,00	
umas tales	no recibe sumas	Count	36	38	57	131
		% within sumas totales	27,5%	29,0%	43,5%	100,0%
	recibe sumas	Count	20	14	13	47
		% within sumas totales	42,6%	29,8%	27,7%	100,0%
tal		Count	56	52	70	178
		% within sumas totales	31,5%	29,2%	39,3%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
ominal by Nominal	Contingency Coefficient	,161	,095
of Valid Cases		178	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

rrelations

Correlations

		beneficios compartidos	ind.in1
earson orrelation	beneficios compartidos	1,000	,092
	ind.in1	,092	1,000
g. -tailed)	beneficios compartidos	,	,222
	ind.in1	,222	,
	beneficios compartidos	178	178
	ind.in1	178	178

nparametric Correlations

ANEXO #8

BRO DE CÓDIGOS

VARIABLES	ITEMS	CATEGORÍAS	CÓDIGO	COLUMNAS
UERZAS BÁSICAS DE MOTIVACIÓN	Pregunta 1 (instrumentalidad)	Siempre	5	1-11
		Frecuentemente	4	
		Indeciso	3	
		Poco Frecuente	2	
		Nunca	1	
	Pregunta 2 (valencia)	Muy Importante	5	12-22
		Importante	4	
		Indeciso	3	
		Poco Importante	2	
		Nada Importante	1	
	Pregunta 3 (expectativa)	Muy Probable	5	23-25
		Probable	4	
		Indeciso	3	
		Poco Probable	2	
		Nada Probable	1	

ISTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.

CATEGORÍAS:

Las categorías dadas a este instrumento radican en función de las preguntas (variables del estudio).

VARIABLES	PREGUNTAS	CATEGORÍAS	CODIFICACIÓN
uerzas Básicas de otivación.			
	N° 1. Instrumentalidad	Siempre	5
		Frecuentemente	4
		Indeciso	3
		Poco frecuente	2
		Nunca	1
	N° 2. Valencia	Muy Importante	5
		Importante	4
		Indeciso	3
		Poco Importante	2
		Nada Importante	1
	N° 3. Expectativas	Muy Probable	5
		Probable	4
		Indeciso	3
		Poco Probable	2
		Nada Probable	1

MATRIZ DE DATOS. OPERAC. DIMENSIONES. MOTIVACIÓN

PREGUNTA # 1: EXPECTATIVAS

EXPECTATIVAS: fuerza de convicción del empleado de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

PREGUNTA # 2: VALENCIA

VALENCIA: valor de la preferencia de una persona por recibir una recompensa.

PREGUNTA # 3 INSTRUMENTALIDAD

INSTRUMENTALIDAD: idea de un empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado un trabajo

Sujetos	1.a	1.b	1.c	1.d	1.e	1.f	1.g	1.h	1.i	1.j	1.k	2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g	2.h	2.i	2.j	2.k	3.a	3.b	3.c
E1	4	5	3	4	3	4	4	5	4	2	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4
E2	2	5	5	4	4	4	5	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
E3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
E4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
E5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
E6	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3
E7	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
E8	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3
E9	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
E10	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	5	5	4	5	4	5	4	4	2	2	2	5	5
E11	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
E12	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
E13	2	5	4	4	4	1	4	2	5	1	3	5	5	5	5	5	4	4	2	5	2	2	4	4	4
E14	5	5	4	3	4	2	4	3	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3
E15	4	5	5	5	5	2	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
E16	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	2	5	4	5	2	5	5	5	5
E17	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	5	4	5	2	5	5	5	5
E18	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
E19	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
E20	2	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	2	5	0	0	4
E21	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5

E22	4	4	3	3	1	2	3	4	3	2	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E23	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
E24	5	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	4	5	5	4	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4
E25	4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4
E26	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4
E27	4	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
E28	4	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E29	4	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
E30	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
E31	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
E32	4	5	5	5	5	4	5	0	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
E33	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0
E34	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
E35	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
E36	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
E37	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
E38	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
E39	4	4	4	4	2	2	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	2	4	4
E40	5	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3
E41	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
E42	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E43	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	2	5	4	5	2	5	5	5	5
E44	4	4	3	3	1	2	3	4	3	2	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E45	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
E46	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
E47	4	4	4	4	2	2	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	2	4	4
E48	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
E49	4	5	5	5	5	2	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
E50	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
E51	4	5	5	5	5	4	5	0	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
E52	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
E53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
E54	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
E55	5	5	5	5	3	2	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E56	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
E57	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
E58	5	4	4	4	3	4	5	3	3	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4
E59	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	3	5	1	5	4	5	4
E60	2	5	4	5	4	2	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4
E61	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4

E62	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5
E63	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
E64	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5
E65	5	5	5	4	4	2	2	4	5	2	2	5	5	4	5	5	5	4	5	4	2	4	5	2	4
E66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
E67	5	4	4	4	3	4	5	3	3	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4
E68	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
E69	5	5	5	4	4	2	4	2	4	2	2	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	2	4	4	4
E70	2	5	4	3	3	2	4	3	3	2	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3
E71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	2	3	5
E72	4	5	3	4	3	3	5	3	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5
E73	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4
E74	4	5	3	4	3	4	5	4	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	4
E75	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	3	3	3
E76	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
E77	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	2	2	2
E78	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
E79	4	5	3	4	3	3	5	3	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5
E80	2	5	4	4	2	1	5	2	4	1	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
E81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	0	5	0
E82	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
E83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	0	5	0
E84	4	5	5	4	4	2	4	2	2	4	0	4	4	4	4	5	4	4	0	4	4	0	2	2	2
E85	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
E86	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
E87	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
E88	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
E89	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E90	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
E91	4	5	5	3	5	4	5	3	4	1	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	1	3	3	4	5
E92	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4
E93	2	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3
E94	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E95	5	5	4	4	3	2	4	2	3	1	4	4	4	2	2	4	5	4	2	4	2	2	4	2	5
E96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E97	4	5	5	3	5	4	5	3	4	1	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	1	3	3	4	5
E98	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E99	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5
E100	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
E101	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5

E102	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
E103	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	2	5	4	3
E104	4	4	3	3	2	3	4	2	4	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	2	5	4	4
E105	4	5	5	4	5	4	5	3	3	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4
E106	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
E107	2	5	4	4	3	4	5	2	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
E108	2	4	4	4	3	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
E109	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4
E110	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
E111	2	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4
E112	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5
E113	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
E114	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
E115	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
E116	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
E117	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
E118	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
E119	1	5	4	4	4	2	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
E120	5	5	3	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	0	0
E121	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4
E122	2	5	5	4	5	3	5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	3	4
E123	2	5	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4
E124	4	5	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4
E125	2	5	4	4	4	3	4	2	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4
E126	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
E127	1	4	5	3	3	1	4	2	3	2	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4	5
E128	1	5	5	5	4	1	5	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
E129	1	5	4	4	4	2	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
E130	2	5	4	4	3	2	4	3	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
E131	2	5	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4
E132	4	5	5	4	5	4	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	2	2
E133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
E134	2	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5
E135	5	5	4	4	3	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E136	1	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4
E137	4	5	5	5	5	2	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	0	0
E138	2	5	4	1	5	1	3	1	3	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	4	2
E139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
E140	5	5	4	4	3	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E141	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	2	4

E142	4	5	4	2	2	4	4	2	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4
E143	2	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4
E144	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	2	5	4	4	5
E145	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4
E146	4	5	4	2	2	4	4	2	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4
E147	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	2	5	4	4	5
E148	4	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3
E149	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	4	2	2
E150	4	5	5	3	5	2	5	4	2	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
E151	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3
E152	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	4	2	2
E153	4	5	5	5	5	1	5	2	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2
E154	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
E155	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5
E156	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
E157	4	5	4	3	5	3	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4
E158	5	5	5	5	4	2	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E159	5	5	4	4	3	3	4	3	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E160	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
E161	2	4	4	2	4	3	4	2	3	3	2	5	5	5	3	4	3	5	4	4	3	5	2	3	3
E162	5	4	4	3	3	3	4	2	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4
E163	4	5	5	4	5	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
E164	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5
E165	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3
E166	2	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E167	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
E168	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3
E169	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
E170	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4	4	5	4	4	1	5	1	5	0	5	0
E171	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3
E172	2	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
E173	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4	4	5	4	4	1	5	1	5	0	5	0
E174	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
E175	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
E176	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
E177	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	4	4	5	4	4	1	5	1	5	0	5	0
E178	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3

ANEXO #9

VARIABLE	ITEM	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGO	COLUMNA
INCENTIVO	PREGUNTA 1 **Nombre de la empresa.**	Empresas de la N° 1 hasta la N° 16		Por razones éticas y de confidencialidad cada una de estas empresas tendrán un código, pero el mismo, no será suministrado en la investigación, es decir, sólo será del conocimiento de las tesistas.	1
	PREGUNTA 2 **Sector Económico**	Alimentos.		1	2
		Bancario.		2	2
		Químico.		3	2
		Telecomunicaciones.		4	2
		Cementero.		5	2
		Farmacéutico.		6	2
		Exploración.		7	2
		Manufactura.		8	2
		Servicios.		9	2
	PREGUNTA 3 **Estrategia Remunerativa.**	Inc. Corto Plazo.		1	3
		Inc. Largo Plazo.		2	3
		Ambos.		3	3
		No contestó.		0	3
	PREGUNTA 4 **Elementos Componentes (Inc. Corto Plazo)**	Beneficios Compartidos.		1	1
		Participación de Ganancias.		2	2
		Pequeños Grupos.		3	3
		Incentivos Individuales.		4	4
		Otro.		5	5
			Bono por mérito y rendimiento / logro de metas.	1	6
			Plan de reconocimiento.	2	7

	PREGUNTA 5 **Elementos Componentes (Inc. Largo Plazo)**	Sumas Totales Planes de Reconocimiento. Otro.		1 2 3	1 2 3
	PREGUNTA 6 **Motivación.**	Sí No. Por qué		1 2	1 1
			Es lógico	1	2
			Es justo y estable.	2	2
			Aporta credibilidad en el trabajo.	3	2
			Las bases deben ser concretas y objetivas.	4	2
			Premia al alto desempeño.	5	2
			Es una importante ayuda en términos monetarios.	6	2
			No se reconoce el esfuerzo individual, sólo el grupal.	7	2
			Debe dársele más peso al salario básico.	8	2
			Forma justa de medir la gestión.	9	2
			Definición clara de metas.	10	2
			Compensa el paquete anual.	11	2
			Motiva el rendimiento.	12	2
			El porcentaje del bono es muy rígido.	13	2
			Impulsa la productividad.	14	2
			Varía en función del conjunto y las reglas.	15	2
			Sentimiento de pertenencia.	16	2
			No beneficia por completo al empleado.	17	2
			El otorgamiento del bono depende de la decisión subjetiva del jefe.	18	2
			Poco control	19	2
			No Contestó.	0	2

VARIABLE: INCENTIVOS

Sujetos	Pregunta #1	Pregunta #2	Pregunta #3	Pregunta #4							Pregunta #5			Pregunta #6		Pregunta #7					
E1	8	8	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	2	0	4	0	0
E2	8	8	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	5	0
E3	8	8	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0
E4	8	8	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	6
E5	8	8	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	9	0	0	0	0	0	6
E6	8	8	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	3	0	0	0
E7	8	8	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0
E8	8	8	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	3	0	0	0
E9	8	8	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	6
E10	4	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0
E11	4	2	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	6	1	2	3	0	0	0
E12	4	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	0	0	0	0	5	0
E13	4	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0
E14	4	2	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2	7	0	0	0	0	5	0
E15	4	2	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
E16	4	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	3	0	0	0
E17	4	2	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	9	0	2	3	0	0	0
E18	4	2	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	10	0	2	3	0	0	0
E19	4	2	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E20	4	2	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	11	0	2	0	0	0	0
E21	4	2	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E22	4	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	8	0	2	0	0	0	0
E23	4	2	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
E24	4	2	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	12	0	0	0	0	0	0
E25	4	2	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0
E26	4	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0	0	0
E27	4	2	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
E28	4	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	13	0	0	0	0	5	0
E29	4	2	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	7	0	2	3	0	0	0
E30	4	2	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	9	1	2	3	0	5	0
E31	4	2	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E32	4	2	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	2	3	0	0	0
E33	4	2	3	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	2	3	0	0	0
E34	4	2	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	3	0	0	0
E35	4	2	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	2	1	2	3	0	0	0
E36	4	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	14	1	2	0	0	5	0
E37	4	2	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
E38	4	2	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	15	0	2	3	0	0	0
E39	4	2	3	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	3	0	5	0
E40	4	2	3	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	16	0	2	0	0	0	0
E41	4	2	3	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2	3	0	0	0
E42	4	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	3	0	0	0
E43	4	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	3	0	0	0
E44	4	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	8	0	2	0	0	0	0
E45	4	2	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	15	0	2	3	0	0	0
E46	4	2	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
E47	4	2	3	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	3	0	5	0

E48	4	2	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	6	1	2	3	0	0	0
E49	4	2	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
E50	4	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	14	1	2	0	0	5	0
E51	4	2	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	2	3	0	0	0
E52	4	2	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E53	11	6	3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	5	0	0	0	0	0	0
E54	11	6	3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	2	0	0	5	0
E55	11	6	3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	2	3	4	0	0
E56	11	6	3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	5	0	0	0	0	0	0
E57	11	6	3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	2	0	0	5	0
E58	9	8	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0
E59	9	8	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E60	9	8	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	5	1	0	0	0	0	0
E61	9	8	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E62	9	8	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	9	1	2	3	4	0	0
E63	9	8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	1	2	3	0	0	0
E64	9	8	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0
E65	9	8	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	2	13	0	0	0	0	0	0
E66	9	8	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E67	9	8	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0
E68	9	8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	1	2	3	0	0	0
E69	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5	1	2	3	0	0	0
E70	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	2	0	0	0	0
E71	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5	0	2	0	0	0	0
E72	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5	1	2	3	0	5	0
E73	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0
E74	7	3	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	5	1	2	0	0	5	0
E75	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	9	1	0	0	0	0	0
E76	7	3	3	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	2	3	0	5	0
E77	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
E78	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6
E79	7	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5	1	2	3	0	5	0
E80	2	9	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	17	0	0	0	0	5	0
E81	2	9	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	17	0	0	3	0	0	0
E82	2	9	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	2	17	0	0	3	0	0	0
E83	2	9	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	17	0	0	3	0	0	0
E84	12	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	5	1	2	0	0	0	0
E85	12	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	9	1	0	3	0	0	0
E86	12	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	2	0	0	0	0
E87	12	6	3	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	5	1	2	3	0	5	0
E88	12	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	9	1	0	3	0	0	0
E89	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	5	0	2	0	0	0	0
E90	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5	1	2	0	0	0	0
E91	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	18	1	0	0	0	0	0
E92	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	7	1	0	0	0	0	0
E93	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	5	1	2	3	4	0	0
E94	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	17	0	0	0	0	0	0

E95	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	17	0	2	3	0	0	0
E96	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	17	1	2	3	0	5	0
E97	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	18	1	0	0	0	0	0
E98	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	17	0	0	0	0	0	0
E99	3	7	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E100	3	7	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	6	0	2	0	0	0	0
E101	3	7	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	5	1	2	3	0	0	0
E102	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E103	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E104	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	17	1	2	3	0	0	0
E105	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	3	4	0	0
E106	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	3	0	0	0
E107	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	15	0	2	0	0	0	0
E108	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E109	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	17	0	2	0	0	0	0
E110	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E111	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E112	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E113	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5	0	2	0	0	0	0
E114	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E115	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	3	0	0	0
E116	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E117	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E118	16	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0
E119	14	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	7	0	0	0	0	0	0
E120	14	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	17	0	0	0	0	0	0
E121	14	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	19	0	0	0	0	0	0
E122	14	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	1	2	3	0	0	0
E123	14	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	17	0	0	0	0	0	0
E124	14	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0
E125	14	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
E126	14	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	9	0	2	0	0	0	0
E127	14	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
E128	14	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	5	1	0	0	0	0	0
E129	14	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	7	0	0	0	0	0	0
E130	14	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E131	14	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	17	0	0	0	0	0	0
E132	6	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	5	1	0	0	0	0	0
E133	6	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3	0	0	0
E134	6	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	5	0	2	0	0	0	0
E135	6	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
E136	6	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	9	0	2	0	0	0	0
E137	6	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
E138	6	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	17	1	2	0	0	0	0
E139	6	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3	0	0	0
E140	6	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
E141	13	6	3	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	2	3	0	0	0

E142	13	6	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	5	0	2	0	0	0	0
E143	13	6	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	0	2	3	0	0	0
E144	13	6	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	3	0	5	0
E145	13	6	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	5	1	2	3	4	0	0
E146	13	6	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	5	0	2	0	0	0	0
E147	13	6	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	5	0	2	0	0	0	0
E148	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	11	0	0	3	0	0	0
E149	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	13	1	0	3	0	0	0
E150	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	3	0	0	0
E151	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	10	1	2	0	0	0	0
E152	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	13	1	0	3	0	0	0
E153	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	16	0	0	0	0	0	0
E154	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3	0	0	0
E155	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	17	0	0	0	0	0	0
E156	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0	2	3	0	0	0
E157	10	4	3	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
E158	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	17	0	0	0	0	0	0
E159	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6	0	2	3	0	0	0
E160	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	17	0	2	3	0	0	0
E161	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
E162	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
E163	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	17	0	0	0	0	5	0
E164	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	6	1	2	0	4	0	0
E165	10	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	4	0	0	0	0	0	0
E166	15	3	3	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	2	7	1	2	3	0	5	0
E167	15	3	3	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	3	0	0	0
E168	15	3	3	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	2	7	0	2	0	0	0	0
E169	15	3	3	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	2	7	1	0	0	0	5	0
E170	15	3	3	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	2	7	1	2	3	0	5	0
E171	15	3	3	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	2	7	0	2	0	0	0	0
E172	15	3	3	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	2	7	1	2	3	0	5	0
E173	15	3	3	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	2	7	1	2	3	0	5	0
E174	15	3	3	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	3	0	0	0
E175	15	3	3	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	2	7	1	0	0	0	5	0
E176	15	3	3	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	3	0	0	0
E177	15	3	3	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	2	7	1	2	3	0	5	0
E178	15	3	3	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	2	7	0	2	0	0	0	0

ANEXO #10

Preguntas a realizar a Recursos Humanos

1. ¿Por qué nacen los planes de incentivos en las empresas transnacionales?

_____

_____

_____

2. ¿Por qué decidieron establecer planes de incentivos para los ejecutivos?

_____

_____

_____

3. ¿En qué proporción se distribuye el pago variable y el fijo para la compensación? (porcentaje).

_____

4. ¿Qué tipo de planes de incentivos otorgan a los ejecutivos?

A Largo Plazo (anualmente) _____ A Corto Plazo (trimestral o semestral) _____

Ambos _____

Otro _____ Señale cuál _____

_____

_____

5. ¿Qué criterio utilizan para asignarle a un ejecutivo, incentivos a corto plazo o a largo plazo?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

6. ¿Qué determina que un ejecutivo reciba un plan de incentivos y otro ejecutivo, reciba un plan de incentivos diferente?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

7. ¿De qué elementos están compuestos cada uno de los diferentes planes de incentivos?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

8. ¿Consideran que la aplicación de planes de incentivos, han incrementado la motivación de los ejecutivos?

Sí _____ No _____ Por qué _____

_____

_____

_____

BIBLIOGRAFIA

Aldaz, **Ramón. Diseño de tareas y motivación laboral**. Editorial Trillas. México. 1.995

Ander-Egg, Ezequiel. **Técnicas de Investigación Social.** Editorial Humanitas. Buenos Aires 1.982

Behling, Orlando y Schriesheim, Chester. **Organizational Behavior.** Ally & Bacon 1.976

Burgazzi, Chisthian. **Compensación orientada a los resultados: un modelo conceptual**. Revista ANRI . " 1. Agosto 1.992

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2da edición 1.994

Desller, Gary. **Adminsitración de RRHH**. Editorial Prentice Hall. Hispoamericana. 6ta Edición Cap. 13. México. 1.994

Figuera Gil, María V. Modelo de Compensación total para empresas nacionales y transnacionales. Tesis RRII 1.997. UCAB. Caracas

Flameri Thomas P, Hofrichter David y Platten, Paul. **Persona, desempeño y pago.** The Hay Group. Compensación Dinámica para el mejor entorno del negocio. Editorial Paídós. México 1.997

Gibson, James y Otros. **Organizaciones: conducta, estructura y procesos**. Editorial Interamericana Mexico 1.987.

Gomez-Mejias. Balhking y Cardy. **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall. México. 1.998

Gordon, Judith. **Comportamiento Organizacional**. Editoial Prentice Hall. 5° Edición. Cap 4

Inojosa, Acrmen. **Análisis descriptivo de la motivación con el trabajo**. Tesis RRII 1.999. UCAB. Caracas

Katzell y Thompson. **Work Motivation: Theory and Practice**. American Psycologist. USA 1.990

Keith Davis. **El Comportamiento Humano en el trabajo.** Editorial Mc Graw Hill. Capitulo 6. México 1.991.

Kontz, Harold y Weihrich Meierz. **Admnistración**. Editorial Mc Graw Hill. México 1.980

Kreiter Robert y Kinicki Angelo. **Organizational Behavior.** 3ra Edición. Cap 6.

Lawler, Edward. **La retribución, su impacto en al eficacia y en el desarrollo de las organizaciones.** Editorial Hispano Europa. España. 1.986

L.L Byars y L.W Rue. **Administración de RRHH**. Nueva Editorial. Interamericana. México 1.984

Myers, David. **Psicología**. Editorial Médica Panamericana. Buenos Aires 1.998

Ryle y Otros. **Psicología de la Motivación.** Editorial Paydor. Buenos Aires. 1.968

Sherman, Arthur, Bohlander George y Sneel Scott. **Administradción de RRHH.** International Thompson Editores. 11 Edición México

Schruden, Sherman. Administración de Personal. Editorial Continental. México 1.995

Urquijo, José Ignacio. ANRI Revista # 1. Agosto 1.992

Visor Enciclopedias Audivisuales S.A. Plaza & Javés. Editorial Argentina. Tomo XX. 1.999

Vroo, Víctor. **Work and Motivation.** Editorial John Wisley & Sons. New York. 1.980