



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingenieras de Empresas

TEMA: “Programa de incentivos no económicos en el sector del calzado mediante una alternativa tecnológica”

AUTORAS:

Diana Carolina Bravo Laica

Jessicka Maribel Flores Pilco

TUTOR: Ing. Mg. Ricardo Patricio Medina Chicaiza

AMBATO – ECUADOR

Julio 2019



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Ricardo Patricio Medina Chicaiza

CERTIFICA:

En mi calidad de tutor del Trabajo de Titulación **“Programa de incentivos no económicos en el sector del calzado mediante una alternativa tecnológica”** presentado por las Srtas. **Diana Carolina Bravo Laica** y **Jessicka Maribel Flores Pilco** para optar por el título de Ingenieras de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad, suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 04 de julio del 2019



Ing. Mg. Ricardo Patricio Medina Chicaiza
C.I. 180233327-6

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, **Diana Carolina Bravo Laica; Jessicka Maribel Flores Pilco**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento para la obtención del Título de Ingenieras de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Diana Carolina Bravo Laica

C.I. 050430837-0



Jessicka Maribel Flores Pilco

C.I. 180459262-2

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. MBA. César Maximiliano Calvache Vargas
C.I. 180286249-8



Ing. MBA. Marcelo Javier Mancheno Saá
C.I. 180354921-9

Ambato, 04 de julio del 2019

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto, con fines de difusión pública además aprobamos la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta producción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



Diana Carolina Bravo Laica

C.I. 050430837-0



Jessicka Maribel Flores Pilco

C.I. 180459262-2

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente proyecto de investigación, el cual estimamos como un peldaño más en nuestra vida, queremos dejar un eterno y estimado agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, principalmente a la Facultad de Ciencias Administrativas y sus docentes, que supieron orientarnos hacia la excelencia con sus conocimientos.

A nuestro tutor el Ing. Mg. Ricardo Patricio Medina Chicaiza quien se convirtió en un docente comprometido y un guía para nosotros, transmitiéndonos sus conocimientos y brindándonos la confianza total para desarrollar nuestro proyecto de investigación.

Diana Carolina Bravo Laica

Jessicka Maribel Flores Pilco

DEDICATORIA

Tus más grandes sueños se harán realidad si luchas con perseverancia y dedicación, dedico la presente investigación a mi familia que son el pilar fundamental para la obtención de mis logros personales y profesionales, a mi padre que siempre ha sido mi apoyo moral y económico en cada ciclo de mi vida y que gracias a su dedicación puedo seguir sus pasos como una persona de triunfos y a mi madre que con su amor y sus palabras de aliento me incitaron a seguir hacia el éxito y la cual siempre está junto a mí en las buenas y en las malas.

Jessicka Maribel Flores Pilco

El presente trabajo investigativo le dedico a Dios y a padre en el cielo por ser la guía espiritual que ha cuidado de mí, colmándome de bendiciones en todo el transcurso de mi vida.

Dedico a mi madre quien supo guiarme día a día en mi vida estudiantil dándome amor incondicional y apoyo infinito, en la lucha por terminar esta etapa de mi vida, estando pendiente de mí siempre.

A mis hermanos que han sabido estar ahí para mí, aconsejándome y dándome sus sabios consejos que siempre tome en cuenta y me sirvieron para seguir a delante en mi vida universitaria.

Diana Carolina Bravo Laica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE FORMULARIOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Antecedentes investigativos	1
1.1.1. Definición del problema de la investigación.....	1
1.1.2. Fundamentación teórica (estado del arte)	4
1.1.2.1. Origen de los incentivos.....	4
1.1.2.2. Incentivos	4
1.1.2.3. Incentivos no económicos	6
1.1.2.4. Origen de la motivación	11
1.1.2.5. Motivación	11
1.1.2.6. Clasificación de la motivación	12
1.1.2.7. Origen de la motivación laboral.....	14
1.1.2.8. Motivación laboral	14
1.1.2.9. Motivación intrínseca y extrínseca en el ámbito laboral.....	16
1.1.2.10. Consecuencias de la motivación laboral	17
Conclusiones parciales	18
1.2. Objetivos de la investigación	19
1.2.1. Objetivo general	19
1.2.2. Objetivos específicos	19

CAPÍTULO II	20
2. METODOLOGÍA	20
2.1. Métodos.....	20
2.1.1. Métodos Teóricos.....	20
2.1.1.1. Análisis-Síntesis.....	20
2.1.1.2. Histórico-Lógico	20
2.1.1.3. Inductivo-Deductivo	21
2.1.2. Métodos empíricos	21
2.1.2.1. Análisis de documentos.....	21
2.1.2.2. Encuesta	21
2.1.2.3. Entrevista.....	22
2.1.3. Población.....	22
2.1.4. Muestra.....	23
2.1.5. Validación de la encuesta.....	24
CAPÍTULO III	26
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
3.1. Análisis y discusión de resultados de la encuesta	26
Conclusiones parciales	33
3.2. Análisis y discusión de resultados de la entrevista	34
Conclusiones parciales	38
3.3. Propuesta de un programa de incentivos no económicos en el sector del calzado.....	39
1. Generalidades.....	46
1.1. Introducción	46
1.2. Objetivo.....	46
2. Datos del programa	46
2.1. Nombre del programa	46
2.2. Sector, Subsector al que se dirige	46
2.3. Plazo de ejecución.....	47
2.4. Comité ejecutor	47
2.5. Beneficiarios	47
2.6. Sostenibilidad.....	47
3. Desarrollo del programa.....	48
3.1. Criterios.....	48
3.2. Obligaciones respecto al programa de incentivos no económicos.....	57

3.3.	Prototipos para la obtención de los incentivos no económicos.....	58
4.	Evaluación y medición del programa.....	71
4.1.	Medición del programa	71
4.2.	Cronograma.....	74
4.3.	Formatos de formularios para solicitar los incentivos	75
CAPÍTULO IV		78
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		78
4.1.	Conclusiones	78
4.2.	Recomendaciones.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....		80
ANEXOS		86
	ANEXOS 1. ENCUESTA A LOS COLABORADORES	86
	ANEXOS 2. ENTREVISTAS A LOS SUPERIORES	91
	ANEXOS 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A COLABORADORES.....	93
	ANEXOS 4. CUADRO LÓGICO DE IADOV	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definiciones de incentivos según autores	5
Cuadro 2. Definición de incentivos no económicos según los autores	7
Cuadro 3. Incentivos no económicos según los autores.....	7
Cuadro 4. Clasificación de la motivación según autores	12
Cuadro 5. Definición de motivación laboral según autores	15
Cuadro 6. Número de empresas del sector de calzado según al cantón perteneciente conforme al personal ocupado promedio	23
Cuadro 7. Rango de confiabilidad del modelo KR20	24
Cuadro 8. Validación de la encuesta	25
Cuadro 9. Personal que recibe felicitaciones por parte de las autoridades de la empresa según su género.....	26
Cuadro 10. Personal según su estado civil, con cargas familiares y que recibe incentivos acordes al esfuerzo laboral.....	27
Cuadro 11. Colaboradores consideran que un programa de incentivos ayudaría a satisfacer sus necesidades profesionales e individuales según la edad y los años de servicio en la empresa.	28
Cuadro 12. Conocimiento de la existencia de políticas laborales por parte de los colaboradores y si reciben algún tipo de incentivo.	29
Cuadro 13. Los incentivos no económicos son más eficaces que los económicos para los colaboradores.....	30
Cuadro 14. Si la empresa reconociera las propuestas de trabajo por parte de los colaboradores, mejoraría el rendimiento laboral y la productividad de la empresa...	30
Cuadro 15. Tipos de incentivos no financieros que ofrece la empresa a los colaboradores.	31
Cuadro 16. Un programa de incentivos ayudaría a elevar los niveles de motivación de los colaboradores.....	32
Cuadro 17. Propuesta de incentivos no económicos por parte de los colaboradores.	32
Cuadro 18. Reconocimiento al mejor empleado	48
Cuadro 19. Reconocimiento por competencias deportivas	49
Cuadro 20. Reconocimiento por excursiones.....	50

Cuadro 21. Reconocimiento por cursos de capacitación	51
Cuadro 22. Reconocimiento por el cumpleaños	52
Cuadro 23. Reconocimiento por el día del trabajador.....	53
Cuadro 24. Charlas motivacionales.....	54
Cuadro 25. Flexibilidad en horario laboral	55
Cuadro 26. Años de servicio	56
Cuadro 27. Datos.....	59
Cuadro 28. Resultados	59
Cuadro 29. Cuadro lógico de IADOV satisfacción individual ISI	71
Cuadro 30. Niveles, rangos y escalas de Satisfacción IADOV.....	72
Cuadro 31. Cuadros lógicos de IADOV satisfacción individual	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipos de incentivos no financieros	10
Gráfico 2. Modelo para elaborar un programa de incentivo	42
Gráfico 3. Datos de la empresa	58
Gráfico 4. Hoja de cálculo	59
Gráfico 5. Datos de los colaboradores	60
Gráfico 6. Cálculo de la venta.....	60
Gráfico 7. Formato condicional	61
Gráfico 8. Formato condicional 1	61
Gráfico 9. Formato condicional 2	62
Gráfico 10. Ventas superiores	62
Gráfico 11. Copia de datos.....	63
Gráfico 12. Datos con formula.....	63
Gráfico 13. Mes de cumpleaños.....	64
Gráfico 14. Mes de cumpleaños 2.....	64
Gráfico 15. Años de servicio.....	65
Gráfico 16. Reconocimiento	66
Gráfico 17. Incentivos faltantes	67
Gráfico 18. Comentario.....	67
Gráfico 19. Insertar comentario	68
Gráfico 20. Comentario.....	68
Gráfico 21. Hoja de cálculo final	69
Gráfico 22. Portada de la empresa	69
Gráfico 23. Ficha de trabajadores	70
Gráfico 24. Formulario de trabajadores	70
Gráfico 25. Cronograma de actividades-Programa de incentivos.....	74

ÍNDICE DE FORMULARIOS

Formulario 1. Mejor Empleado.....	75
Formulario 2. Excursiones	76
Formulario 3. Capacitaciones.....	77

RESUMEN EJECUTIVO

Los incentivos no económicos en la industria de calzado, es un tema que requiere de mayor atención, por observación directa vista desde algunas empresas de la ciudad de Ambato, no aplican este tipo de incentivos en consecuencia, desconocen los beneficios y su aplicabilidad.

Por esta razón, el presente proyecto investigativo tiene como objetivo desarrollar un programa de incentivos no económicos en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua, mediante una alternativa tecnológica, con el que se pretende aplicar cada uno de los incentivos, según las políticas internas y las necesidades de la empresa.

El diagnóstico de la situación actual de las empresas del calzado, se lo realizó mediante dos instrumentos; la encuesta está compuesta por ocho preguntas abiertas y ocho cerradas, estas últimas sirvieron para validar el instrumento con el método estadístico KR20, que dio como resultado 0,77 que significa que es aplicable; y estuvo dirigida a los 111 colaboradores de las diversas empresas mientras, que la entrevista está conformada por once preguntas, se utilizaron para conocer si existen los incentivos no económicos, la cual estuvo dirigida a los 20 encargados del personal de las empresas.

Por tanto, el resultado de la investigación concluye en la propuesta del programa de incentivos no económicos para las empresas del calzado, el cual están estructurado por: objetivo, participantes, requisitos, procedimiento, frecuencia, responsables y presupuesto; asimismo se presenta una plantilla para automatizar los incentivos no económicos del programa, través de una alternativa tecnológica, en donde se determinará sistemáticamente quienes recibirán los incentivos.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, INCENTIVO NO ECONÓMICO, MOTIVACIÓN, HERRAMIENTA TECNOLÓGICA, INDUSTRIA DEL CALZADO.

ABSTRACT

Non-economic incentives in the footwear industry, is a subject that requires more attention, by direct observation seen from some companies in the city of Ambato, they do not apply this type of incentives accordingly, they do not know the benefits and their applicability.

For this reason, the present research project aims to develop a program of non-economic incentives in the footwear sector of the province of Tungurahua, through a technological alternative, which is intended to apply each of incentives, according to internal policies and the needs of the company.

The diagnosis of the current situation of footwear companies was made through two instruments; The survey is composed of eight open and eight closed questions, the latter served to validate the instrument with the statistical method KR20, which resulted in 0.77 which means that it is applicable; and it was directed to the 111 employees of the various companies while, that the interview is made up of eleven questions, they were used to find out if there are non-economic incentives, which was directed to the 20 managers of the personnel of the companies.

Therefore, the result of the investigation concludes in the proposal of non-economic incentive program for shoe companies, which are structured by: objective, participants, requirements, procedure, frequency, responsible and budget; A template is also presented to automate the non-economic incentives of the program, through a technological alternative, in which those who will receive the incentives will be systematically determined.

KEYWORDS: RESEARCH, NON-ECONOMIC INCENTIVE, MOTIVATION, TECHNOLOGICAL TOOL, FOOTWEAR INDUSTRY.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo, se detalla la definición del problema de la investigación, la base teórica sobre: origen de los incentivos y la motivación; clasificación de los incentivos y tipos de motivación. A continuación, su desglose.

1.1. Antecedentes investigativos

1.1.1. Definición del problema de la investigación

Los incentivos laborales influyen en la motivación laboral de los colaboradores ya que tanto ellos, como los superiores de la empresa y sus familias seguramente tendrán beneficios económicos como no económicos según (Maldonado Álvarez, 2017). Es por ello, que esta investigación se encamina a profundizar aspectos sobre incentivos no económicos orientada a la satisfacción laboral del colaborador.

Chiavenato (1993), considera que la motivación es la consecuencia de la interacción entre el ser humano y el contexto donde se desenvuelve. Siempre dependerá de la situación de cómo la viva el ser humano en ese momento. Existirá una interacción entre él y la situación que motivará o no al mismo.

La motivación laboral menciona (García V. , 2012) que es la fuerza que impulsa al colaborador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa. El reconocimiento por parte de los superiores, el fomento del sentimiento de autonomía y responsabilidad del colaborador, son principales fuentes de motivación.

Rivera (2004), menciona los incentivos son considerados como mecanismos o instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción ya sea de orden colectivo, político-institucional o de carácter individual, que posibiliten un cambio cualitativo en el interior de una institución; además, menciona que existen incentivos económicos y no económicos.

Con estos antecedentes, los superiores deben distinguir entre dos tipos de incentivos, así como combinarlos, con el objetivo de conseguir un equilibrio entre ambos para satisfacer al mayor número de colaboradores. Se debe enfocar en el bienestar emocional del colaborador, ya que el factor humano es considerado como el motor de la organización, puesto que, de su desempeño laboral depende que se cumplan con los objetivos de la empresa.

Dentro de la problemática se establece que por observación directa se ha detectado que varias empresas de calzado de la provincia de Tungurahua tienen un desconocimiento sobre las diferentes formas de incentivar a los colaboradores, lo cual conlleva a una desmotivación en sus actividades diarias dentro de la empresa. Adicionalmente, en la literatura consultada se encuentra diversidad de maneras para incentivar a los colaboradores, donde se evidencia que sobresale el tema monetario y poca información sobre los incentivos no económicos.

Asimismo, las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación) constituyen un papel importante en el registro de la información de manera digitalizada según (Ballesteros Forigua & Bonilla Galvis, 2017). La falta de una automatización ha generado que no exista el control adecuado de toda la información referente a los incentivos no económicos de las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua, de lo mencionado anteriormente surge la necesidad de contar con una herramienta

tecnológica que ayude a verificar si los superiores entregan un incentivo a su colaborador.

Por consiguiente, entre los beneficiarios del proyecto estarán: Los colaboradores, pues serán ellos quienes junto a su familia percibirán directamente los incentivos no económicos que les permitirá llevar una vida estable entre el trabajo y el hogar; además, las empresas de calzado que decidan adoptar el programa probablemente mejorarán el clima laboral y considerablemente su productividad. Por otra parte, los clientes también serán favorecidos, puesto que al contar con un personal motivado e incentivado la atención al cliente por parte de los colaboradores serán de calidad. Tanto los usuarios internos como externos tendrán de un beneficio positivo que permitirá el crecimiento de la empresa.

Es por ello que, la investigación propone el desarrollo de un programa de incentivos no económicos en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua-Ecuador.

1.1.2. Fundamentación teórica (estado del arte)

1.1.2.1. Origen de los incentivos

La administración científica en sus principios uso los sistemas de incentivos financieros, para facilitar estándares de desempeño que sirvieron como apoyo para la retribución de la productividad del colaborador. Frederick Taylor creía que los colaboradores estaban en la capacidad de esforzarse un poco más si la retribución se basaba a la cantidad de unidades producidas en su jornada laboral.

La idea básica fue que la remuneración percibida dependía de la cantidad de trabajo que realizaba el colaborador como un premio económico adicional a su salario, si su eficiencia sobrepasaba el cien por ciento según (Ibáñez, 2005); (Universidad Autónoma Metropolitana, 2010).

1.1.2.2. Incentivos

Los incentivos se consideran como un cálculo racional, mecanismo o instrumento de motivación orientados hacia los intereses de una acción de orden colectivo, político, institucional o de carácter individual relacionado con la razón, pasión y motivación, que faciliten al cambio cualitativo en una institución, según (Rivera, 2004); (Grant, 2011).

Se plantean varias definiciones de incentivos propuesto por distintos autores (Ver cuadro 1). Tras analizar las mismas, se considera que los incentivos son estímulos o recompensas que influyen de manera positiva en el comportamiento, y desempeño laboral del colaborador, por ende, la productividad de la organización; puesto que, en la literatura consultada se menciona que los colaboradores en su gran mayoría perciben incentivos económicos en base a la cantidad y calidad de trabajo; y al tiempo de antigüedad que llevan en la empresa. Además, los incentivos económicos pueden

afectar a la motivación interna del colaborador, debido a que, la persona se acostumbra a realizar sus tareas por interés y más no porque se sienta parte de la empresa.

Cuadro 1. Definiciones de incentivos según autores

Autor	Año	Concepto
(Bohlander, Sherman, & Snell)	2003	“Están diseñadas para motivar a los colaboradores que se esfuercen más a fin de concluir las tareas de su puesto que quizá no estén interesados en su labor”.
(Rivera)	2004	“Los incentivos por lo general se materializan en un pago monetario; sin embargo, también pueden concederse en otras especies, se consideran como mecanismos o instrumentos de motivación orientados hacia una acción.”
(Werther & Davis)	2008	“Son los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, enfocados al logro de determinadas metas, basados en el desempeño y no en la antigüedad de los colaboradores.”
(Chiavenato)	2011	“Incentivos (estímulos o recompensas) son los pagos de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro.”
(Díaz, Reyna, & Hernández)	2013	“Son una parte variable del salario o un reconocimiento que apremia un resultado superior al exigible del colaborador.”
(Pino, Ponce, Palacios, & Vallejos)	2015	“Conjunto de reglas o principios que permiten desarrollar métodos de motivación para lograr la participación de los colaboradores en el mejoramiento de la producción.”
(Dessler & Varela)	2017	“A finales del siglo XIX, los incentivos eran considerados como sinónimos del dinero, debido a que se necesitaba mejorar el nivel de productividad de cada colaborador.”

(Kosfeld, Neckermann, & Yang)	2017	“Son actos de motivación que afectan el desempeño de los colaboradores; los incentivos financieros son la mejor opción, ya que son los medios principales para compensar a los colaboradores en el lugar de trabajo.”
(Kim, Kim, & Kim)	2017	“Forman un medio esencial de la gestión de recursos humanos para reclutar colaboradores productivos y motivar al personal existente, que realicen un mayor esfuerzo, asegurar la productividad laboral a través de la selección y los canales de efectos causales.”

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, los incentivos hoy en día son relevantes en los procesos de gestión del talento humano, debido a que una persona que se encuentra en busca de trabajo, investiga la trayectoria y los beneficios que una organización le puede ofrecer; y de igual manera la empresa para no perder a sus colaboradores debe crear ciertos beneficios o incentivos que inciten al colaborador a permanecer en la empresa, y con ellos la mejora en la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

1.1.2.3. Incentivos no económicos

Los autores (McAdams & Jerry, 1997); (Madero Gómez, 2016), los incentivos no económicos también llamados recompensas no monetarias son de naturaleza intangible hacen referencia a cualquier forma de retribución que otorga al superior y a los colaboradores de manera personalizada, en donde no se maneje el factor monetario como forma de pago. Con la finalidad de que posiblemente el colaborador tenga mayor confianza y compromiso con la empresa.

Cuadro 2. Definición de incentivos no económicos según los autores

Autor	Año	Concepto
(McAdams & Jerry)	1997	“De naturaleza intangible, son una estupenda vía para motivar a los colaboradores, capaces de incrementar el desempeño laboral a partir de la resolución de las demandas humanas.”
(Rivera)	2004	“Son aquellos que no forman parte del salario u otros ingresos también denominados recompensas emocionales, los más importantes es la estabilidad laboral, flexibilidad en los horarios y periodos de vacaciones de acuerdo a la elección del colaborador.”
(Giarrizzo)	2012	“Se denomina como la gratificación con algún bien o servicio a quienes cumplen con sus tareas en cualquier tipo de institución.”
(Madero Gómez)	2016	“Son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento, retribución, gratificación que no utilice el factor económico y está relacionado con diversos factores, aspectos y condiciones.”
(Moreano)	2018	“Son fuentes de motivación donde premian el trabajo que generan los colaboradores para un mejor desempeño, moral, intelectual y ético, en donde certifique y se reconozca la labor bien hecha.”

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, existe una diversidad de incentivos no económicos, como se sintetiza a continuación:

Cuadro 3. Incentivos no económicos según los autores

Autor	Año	Concepto
(McAdams & Jerry)	1997	“Los incentivos no económicos de gran valoración que se utiliza para el mejoramiento del desempeño son: artículos (los artículos difieren de los que habitualmente se adquiere en una tienda), viajes (las vacaciones con todos los gastos pagados), oportunidades educativas, tiempo libre remunerado, premios simbólicos, recompensas sociales.”
(Rivera)	2004	Comprende los siguientes como: las promociones, oportunidades de capacitación, premios simbólicos, en el área de la docencia también se utilizan los incentivos como: <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de horarios

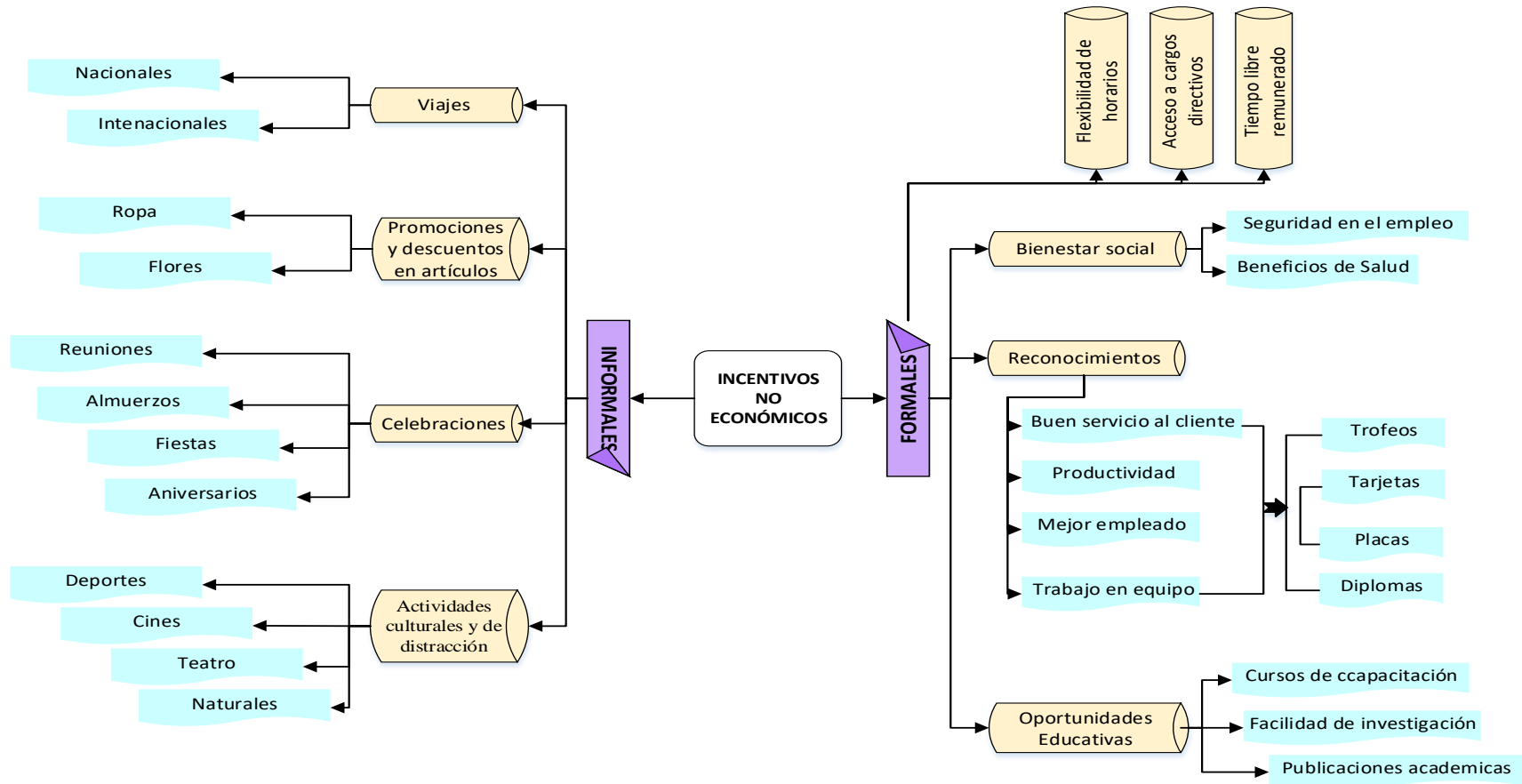
		<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de investigaciones • Acceso a cargos directivos • Publicaciones • Actividades Culturales • Bienestar social
(Thompson, Strickland, & Arthur)	2004	“Se utiliza palabras frecuentes como elogio, reconocimiento especial, seguridad en el empleo, comisiones estimulantes, oportunidades de ir a lugares turísticos, autonomía.”
(Dolan, Martin, & Soto)	2005	“El reconocimiento al esfuerzo ayuda al mejoramiento, por lo tanto, si se usa métodos como el de enviar tarjetas de felicitaciones por sus logros, o un reconocimiento público, un almuerzo con sus superiores y compañeros de trabajo.”
(Giarrizzo)	2012	“Los premios de los incentivos van desde sorteos mensuales de productos, flexibilidad de horario, actividades socioculturales que integren a todos los departamentos de una administración.”
(Contreras Barreto)	2015	<p>Tipos de incentivos no económicos como:</p> <p>Premios informales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elogios: Retroalimentación, elogio privado o público, reconocimiento público de la empresa. • Reconocimiento Profesional: placas, trofeos, títulos, certificados, premios de asociaciones. • Premios de bajo costo: reconocimiento de bajos costo, comida, ropa, flores, etc. • Fiestas: Celebraciones, reuniones, almuerzos. <p>Premios por logros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor empleado • Productividad • Buen servicio al cliente • Seguridad • Trabajo en equipo <p>Premios Formales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concursos, competencias, promociones, aniversarios, beneficios.
(Navarro Ruiz)	2015	<p>No se pagan de forma regular o permanente y sirven para reforzar el compromiso de los colaboradores con la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos especiales • Reconocimiento por merito • Flexibilidad de horario

(Moreano)	2018	<p>Premios informales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elogios: puede ser privado o público de la empresa. • Reconocimiento profesional: pueden ser diplomas, placas o trofeos. • Celebraciones: reuniones, almuerzos, fiestas. <p>Premios formales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos • Beneficios de Salud • Aniversarios <p>Premio por logros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor empleado • Mejor equipo de trabajo
-----------	------	---

Fuente: elaboración propia

Después del análisis que se ha realizado en base a los diferentes autores (Ver cuadro 3). Se establece que los incentivos no económicos se encuentran divididos de diferentes maneras, por lo que se visualiza que existen un sin número de ellos para todo tipo de colaboradores. Por lo cual, se determina que los más utilizados son: reconocimientos; profesionales, públicos, por méritos, especiales también premios por logros: buen servicio al cliente, productividad, mejor empleado, trabajo en equipo. Elogios: trofeos, tarjetas, placas, diplomas; asimismo oportunidades de: capacitación, facilidad de investigación, publicaciones, cursos. Además, en bienestar social: seguridad en el empleo, beneficios de salud e igualmente actividades culturales, flexibilidad de horarios, acceso a cargos directivos, tiempo libre remunerado. A si mismo premios simbólicos: ropa, flores; celebraciones: reuniones, almuerzos, fiestas, aniversarios, y artículos, viajes, promociones, autonomía, competencias, concursos.

Gráfico 1. Tipos de incentivos no financieros



Fuente: elaboración propia

1.1.2.4. Origen de la motivación

McClelland (1987), la teoría de la motivación tuvo sus inicios en Grecia mediante los pensamientos de Platón, aseguraba que el ser humano poseía un alma, la cual generaba múltiples sensaciones y sentimientos que al interactuar con la parte cognitiva genere impulsos en la persona. En el ámbito laboral tuvo su origen en los trabajos de Frederick Taylor y otros estudiosos, que formaron parte de la administración científica, su creencia era que los sistemas de recompensas existentes en aquella época no habían sido creados para compensar a la persona por la producción, según (Ibáñez, 2005).

1.1.2.5. Motivación

Chiavenato (2011), la motivación son estímulos internos y externos que impulsa a una persona a comportarse de manera específica ante una situación, dicho impulso se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Otro aspecto que menciona Münch (2017), es la motivación como un conjunto de factores que influyen en el individuo, donde se produce estímulos que controlan sus acciones y su conducta.

Además, (Robbins & Judge, 2013); (Cuesta, 2017) consideran que la motivación no es un estado del ser humano, más bien, son procesos que intervienen y fortalecen la orientación, dirección y constancia del esfuerzo que realiza una persona a su actividad para alcanzar un objetivo, o a su vez, satisfacer sus distintas necesidades.

1.1.2.6. Clasificación de la motivación

Por otro lado, dentro de la literatura consultada se ha encontrado diferentes tipos de motivación, como se resume a continuación:

Cuadro 4. Clasificación de la motivación según autores

Autor	Año	Concepto
(Hernández)	2002	<p>“Motivación fisiológica. El estudio de este campo se centra en los aspectos biológicos de la motivación, es decir en el funcionamiento del sistema nervioso”.</p> <p>“Motivación extrínseca e intrínseca. Respecto a la primera perspectiva, la causa de la conducta de los organismos se atribuye a que los factores fundamentales se centran fuera y no dentro de la persona. La segunda perspectiva se propone que la motivación procede del propio individuo, quien la pone bajo su control y tiene además la capacidad de reforzarse así mismo”.</p> <p>“Motivación cognitiva. Este enfoque considera que la motivación es resultado de los pensamientos y los procesos mentales, tales procesos tienen la capacidad de infundir energía y dirigir la conducta en virtud de que se posee un esquema mental que es influenciado por los aspectos ambientales y socioculturales”.</p> <p>“Motivación emotiva. En este último enfoque se considera que las emociones son tipos especiales de motivo. Aunque las emociones encajan en la definición de motivo en el sentido de energizan y dirigen la conducta, también ha propuesto que las emociones son una lectura de los estados motivacionales”.</p>
(Anaya & Anaya)	2010	<p>“Motivación intrínseca: proviene del propio ser humano, está bajo auto control y posee la capacidad para motivarse por sí mismo en cualquier situación que se le presente”.</p> <p>“Motivación extrínseca: proviene de fuera y encamina al cumplimiento de la tarea por parte del colaborador, toda emoción relacionada con resultados influye en la motivación extrínseca de actividades laborales o personales”.</p>

(García C.)	2014	<p>“Motivación intrínseca: es aquella en la que el incentivo, el premio, la recompensa es la propia realización de la conducta”.</p> <p>“Motivación extrínseca: se refiere a que la realización de la conducta por sí misma no nos satisface, no nos activa, pero si nos motiva al premio que obtendremos con la realización de esa conducta”.</p>
(Zarauz & Ruíz)	2016	<p>“Motivación intrínseca: predomina al involucrarse en una actividad por iniciativa propia, por el placer y satisfacción derivados de esta participación”.</p> <p>“Motivación extrínseca: la explican como un medio para conseguir un objetivo, y no para su propio beneficio”.</p> <p>“La motivación: es un estado en que el ser humano no está motivado ni intrínseca, ni extrínsecamente, sencillamente no está motivado, no tiene un propósito, y experimenta efectos negativos como apatía, incompetencia”.</p>
(Cuesta)	2017	<p>“Motivación positiva: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para conseguir algo que realmente atrae”.</p> <p>“Motivación negativa: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para así poder evitar algo que desagrada o moleste”.</p> <p>“Motivación extrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos de la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.”</p> <p>“Motivación intrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro”.</p>

Fuente: elaboración propia

Se establece diferentes clasificaciones de motivación por diversos autores (Ver cuadro 4). En donde se destaca la motivación extrínseca y la intrínseca, la primera se origina por factores y emociones externas al individuo que se enfocan en la realización de tareas, debido a que la conducta que posee la persona no genera satisfacción y es necesario un incentivo o premio para lograr la motivación deseada, es decir es un medio para conseguir objetivos ajenos a los beneficios personales.

La segunda se genera en el mismo ser humano, está bajo su control y sirve como un auto-refuerzo a través del propio involucramiento en diferentes actividades, en donde el incentivo o recompensa que genera motivación es la construcción de su conducta, de su responsabilidad o de su autoestima.

1.1.2.7. Origen de la motivación laboral

Al finalizar la revolución industrial se considera que allí fue donde se generó el punto de partida para una correcta organización en el ámbito laboral. En consecuencia en el siglo XIX surgieron los principios básicos de la administración del trabajo y el objetivo principal de recursos humanos en ese entonces, fue el de seleccionar individuos con habilidades, motivación y satisfacción suficiente que contribuyan al logro de los objetivos y metas organizacionales, fue así que la motivación logro posicionarse en el mundo laboral, debido a que es considerada como un conjunto de razones que ayudan a explicar los actos de las personas (López & Palomo, 2009); (Münch, 2017).

Por tanto, la evolución constante de la motivación fue en el ámbito laborar, ya que se basaba en el supuesto de que el dinero sea el motivador principal para el ser humano, en donde las recompensas económicas, como los incentivos económicos, tenían una estrecha relación con el desempeño, pues se pensaba que, si la recompensa era suficiente, los colaboradores producirán más.

1.1.2.8. Motivación laboral

La motivación laboral como lo mencionan (Freemantle, 2001); (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016), es un proceso que se ha enmarcado en el bienestar y el deseo de la organización en impulsar el trabajo activo, dinámico y motivacional no solo de sus

colaboradores sino también el de sus familias, probablemente el personal ejercerán mayor esfuerzo en realizar las tareas encomendadas y conseguirán lograr los objetivos empresariales.

Además, varios autores (Ver cuadro 5). Señalan que la motivación laboral también es un método motivacional que orienta, dirige, impulsa el comportamiento de las personas dentro de las actividades y del ambiente laboral, así mismo la estrecha relación de la familia con el trabajo y el logro de alcanzar simultáneamente una alianza significativa tanto en el hogar como en su puesto de trabajo.

Cuadro 5. Definición de motivación laboral según autores

Autor	Año	Concepto
(Freemantle)	2001	“La motivación laboral se ha enmarcado en la palabra bienestar, pero dirigida no solo a sus colaboradores sino también al grupo familiar. La empresa sabe que, si la familia de los colaboradores está bien y motivada, el colaborador estará doblemente motivado, por eso hay que apostarle a fortalecer la relación laboral empresa-familia”.
(Robbins & Judge)	2013	“La motivación laboral está constituida por los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un mayor esfuerzo para dar cumplimiento a los objetivos de la empresa y satisfacer sus necesidades personales”
(Bordas Martínez)	2016	“Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.”
(Gómez, Balkin, & Cardy)	2016	“La motivación laboral es el deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas y consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo”.
(Turienzo)	2016	“La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral”.

Fuente: elaboración propia

El enfoque de mayor importancia de la organización es la productividad, esta dependerá del desempeño de los colaboradores en sus actividades laborales. Por consiguiente (González, 2012) señala que para lograr un mayor rendimiento laboral es necesario comprender el comportamiento de cada uno de ellos y sus necesidades humanas, ya que de esta forma una empresa bien gestionada debería aplicar la motivación para que todos los colaboradores cooperen en el logro de los objetivos de la empresa, se sientan parte de ella y aporten sus ideas.

Medina, Gallegos, & Lara (2008), consideran que, si una empresa desea que todos los colaboradores no solo estén presentes físicamente si no también emocionalmente, el gerente integra tanto los objetivos de la empresa como del personal. Los colaboradores trataran de satisfacer las necesidades de la organización siempre y cuando él se sienta motivado y no sea solo económicamente, si esto no sucede el colaborador no realizara sus labores con interés, lo cual perjudicara a la productividad de la empresa (Martínez, 2013).

1.1.2.9. Motivación intrínseca y extrínseca en el ámbito laboral

Thomas (2005), señala que la motivación intrínseca son los sentimientos positivos que el colaborador asimila de su trabajo, mismos que garantizan que el colaborador permanezca en la empresa sin necesidad de incentivos que generen motivación, por el contrario la motivación extrínseca hace referencia a que el colaborador necesita de un incentivo o premio por la labor que realiza para sentirse motivado en el trabajo (García C. , 2014). En efecto el colaborador necesita de los dos tipos de motivación para crear un clima laboral adecuado y a la vez su estabilidad laboral.

Tras un estudio realizado sobre la felicidad laboral en Ecuador se descubrió que un colaborador alegre tendrá mejores relaciones con sus compañeros y aportara un

rendimiento adecuado a sus labores diarias, por lo que es importante no solo una buena remuneración salarial si no también un reconocimiento a las labores que realiza, de tal forma que este se sienta motivado (Espinosa, 2014).

1.1.2.10. Consecuencias de la motivación laboral

Fundación científica y tecnológica (2009), las consecuencias son varias; una de las más importantes, consiste en la disminución de los costes estructurales innecesarios, así como la calidad de vida laboral motivada que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad, muy por encima de los niveles normales.

“Es fundamental para una organización examinar la calidad y los resultados de los colaboradores, para lograr la efectividad y el crecimiento de la misma, y así probablemente los colaboradores de la institución no se opongan a los cambios, se sientan valorados, para obtener información importante, ya que están en contacto directo con los clientes y con los procesos operativos.” según, (Dobre, 2013)

El autor (Mula Gálvez, 2015), señala que “la motivación laboral mejora el rendimiento, la calidad de los productos o servicios, el volumen de ventas, aumenta la satisfacción en el trabajo, existe participación de los colaboradores en fijar metas y en compartir responsabilidades, lo que desarrolla la autonomía e iniciativa personal, el espíritu de equipo y la identificación con la empresa.”

Scott Geller (2016), indica que el rendimiento de los colaboradores mejora y radica en la armonía o sincronía que exista entre éstas, los valores y cultura presente en la organización que están en constante evolución. Reduce los costos de compensación,

mejorar el nivel de participación y compromiso de los colaboradores e incrementar el trabajo en equipo, todos estos valores presentes en las organizaciones en la actualidad.

Según los autores (Dobre, 2013); (Mula Gálvez, 2015); (Scott Geller, 2016), consideran que las consecuencias positivas de la motivación laboral son: la disminución de los costos estructurales innecesarios, la calidad de vida laboral alta, aumento de la productividad, así también como: logra niveles superiores de efectividad y crecimiento, calidad en los productos o servicios, el volumen de ventas, existe participación de los colaboradores en fijar metas y en compartir responsabilidades, aumenta la autonomía e iniciativa personal, mejora la armonía o sincronía que exista entre ésta y los valores presentes en la organización.

Conclusiones parciales

En el presente capítulo se concluye que los incentivos son estímulos o recompensas que influyen de manera positiva en el comportamiento, en el desempeño laboral del colaborador y por ende la productividad de la organización; además, los incentivos no económicos son de suma importancia debido a que, crean motivación y mayor compromiso de los colaboradores con la empresa.

La motivación son factores que determinan la conducta del ser humano; en el campo laboral el colaborador genera interés de sentirse parte de la organización, no siempre será a través de incentivos económicos, la parte no monetaria también es de gran importancia para la automotivación y el logro de los objetivos empresariales.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un programa de incentivos no económicos en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua mediante una alternativa tecnológica.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Fundamentar la base teórica acerca de los incentivos, sus tipos y motivación laboral.
2. Diagnosticar la situación actual de la existencia de incentivos en el sector del calzado.
3. Diseñar los elementos necesarios para su integración en un programa de incentivos no económicos.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

En este capítulo se explica los métodos teóricos y empíricos utilizados en el presente trabajo. A continuación, su detalle:

2.1. Métodos

2.1.1. Métodos Teóricos

2.1.1.1. Análisis-Síntesis

Consiste en la separación de las partes del problema hasta llegar a conocer los elementos fundamentales que los conforman y las relaciones que existen entre ellos. Por otra parte, la síntesis, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos, que se puede realizar al unir las partes, organizándolas de diversas maneras. Los conceptos de análisis y síntesis se refieren a dos procesos mentales o actividades que son complementarias entre sí, y sirven para el estudio de problemas o realidades complejas, según (Ruiz Limón, 2007).

Al utilizar la descomposición para examinar cada una de las partes que conforman los incentivos, al igual que la estrecha relación con la motivación, con el fin de lograr conclusiones favorables para un buen clima laboral.

2.1.1.2. Histórico-Lógico

Lógico e histórico se complementan y vinculan mutuamente, de igual forma lo histórico no debe limitarse sólo a la simple descripción de los hechos, sino también debe descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de investigación, según (Perez Soto, 2008).

Proporcionar información sobre la evolución de los antecedentes históricos así también como sus características, tipos e importancia de los diferentes incentivos laborales dentro del sector del calzado.

2.1.1.3. Inductivo-Deductivo

Este es un método e inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio y hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general al particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general), según (Bernal Torres, 2006).

Al establecer una relación entre los incentivos laborales en general con los incentivos no económicos, se logra estudiar temas específicos, y en cambio cuando ya se examina todos los elementos se llegará a un fin en común.

2.1.2. Métodos empíricos

2.1.2.1. Análisis de documentos

Consiste en analizar la información registrada en materiales duraderos que se denominan documentos, como los escritos y visuales, según (Ferreira da Silva, 2006).

Toda la información que se usara será las publicaciones de, libros, artículos científicos, revistas especializadas, que tenga relación con el tema de la investigación.

2.1.2.2. Encuesta

Es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación donde se procura conocer aspectos relativos a los grupos, su uso aporta una notable contribución a la

investigación ya que la observación se puede estudiar las propiedades, las condiciones, comportamientos y relaciones de un lugar, según (García Córdoba, 2012).

Para contar con la información se buscará colaboradores de las empresas del calzado que se encuentren inmiscuidas en el entorno y que tengan afinidad con el mismo para conocer sus ideas.

2.1.2.3. Entrevista

Es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado y que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre una persona de una organización y otra, según (Puchol Moreno, 2014).

Para conocer información sobre el tema se realizará una investigación de campo donde, se hará una visita a los superiores de las empresas del sector del calzado de la provincia Tungurahua.

2.1.3. Población

Sábado (2010), señala que la población es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades de quienes desean estudiar los datos. Por otra parte, la población o universo es un conjunto de todos los elementos que cumplen una o varias características, según (Pérez Juste, Galán González, & Quintanal Díaz, 2012); (Muñoz Rocha, 2015).

La población de estudio lo conforman 63 empresas del sector del calzado según (Redatam, 2019) de la provincia de Tungurahua (Ver cuadro 6). Además, se consideró como guía la revista de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU, 2018) y se utilizó, datos basados en el número de empresas del sector del calzado que tienen un personal promedio de entre:

Cuadro 6. Número de empresas del sector de calzado según al cantón perteneciente conforme al personal ocupado promedio

	Pequeña Empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande Empresa	Total
Ambato	42	6	6	4	58
Cevallos	4	-	-	-	4
Mocha	-	-	-	-	-
Quero	-	-	-	-	-
Pelileo	-	1	-	-	1
Píllaro	-	-	-	-	-
Tisaleo	-	-	-	-	-
Total	46	7	6	4	63

Fuente: Redatam (2019); CALTU (2018)

2.1.4. Muestra

Los autores indican que la muestra son subconjuntos o subgrupos de los elementos, especímenes, individuos, objetos seleccionados para el análisis estadístico representativo de esta, según (Pérez Juste, Galán González, & Quintanal Díaz, 2012); (Sesé Sánchez, 2013); (Muñoz Rocha, 2015).

En la presente investigación se consideró las 63 empresas registradas en (Redatam, 2019) y (CALTU, 2018), de las cuales 13 empresas son de asesoría, 10 no fabrican calzado solo lo comercializan, 10 empresas no aceptaron realizar las entrevista y las

encuesta, y 10 empresas no se encontraban en la dirección establecida por CALTU. Por ello no se realizó cálculo de muestra y solo se consideró a las 20 empresas del sector del calzado de la provincia de Tungurahua.

2.1.5. Validación de la encuesta

Para validar la encuesta se utilizó el modelo de Kuder y Richardson ya que estimar la confiabilidad de consistencia interna de la prueba, siendo uno de los más conocidos la denominada fórmula 20, la cual es aplicable en las pruebas de ítems dicotómicos y en los cuales existen respuestas de correctas e incorrectas según (Mass, Garcés, & Gonzales, 2017).

Para este estudio el modelo KR20, calculado mediante EXCEL (Ver cuadro 7), dio un resultado de 0,766 que indica que el instrumento es válido, ya que el mínimo aceptable de puntaje de KR20 es 0,70 según, Santos Sánchez (2017).

Cuadro 7. Rango de confiabilidad del modelo KR20

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz Bolivar (2010). *Conceptualización y Medición de la Competencia Virtual* (p. 73). España: Universidad de Salamanca.

Cuadro 8. Validación de la encuesta

ÍTEMS										
N.º	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Varianza (Vt)	Verdaderas
1	1	1	1	1	1	1	1	1		8
2	1	1	1	0	1	1	1	1		7
3	1	1	1	1	1	1	1	1		8
4	1	0	1	0	1	1	1	1		6
5	1	1	1	1	0	1	1	1		7
6	1	1	1	0	1	1	1	1		7
7	1	1	1	1	0	1	1	1		7
8	1	1	1	1	1	1	1	1		8
9	1	0	1	0	0	1	1	1		5
10	0	1	0	1	0	1	1	1		5
11	0	0	0	0	0	0	1	1		2
P	0,82	0,73	0,82	0,55	0,55	0,91	1,00	1,00		3,25
q=(1-p)	0,18	0,27	0,18	0,45	0,45	0,09	0,00	0,00		
P*q	0,15	0,20	0,15	0,25	0,25	0,08	0,00	0,00	Σ p*q	1,07

Fuente: elaboración propia

$$KR(20) = \frac{n}{n-1} * \frac{V_t - \sum pq}{V_t}$$

$$KR(20) = 0,766$$

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis y discusión de resultados de la encuesta

Preguntas analizar son: 2. Género; 11. ¿El personal recibe felicitaciones de los superiores por realizar un buen trabajo?

Cuadro 9. Personal que recibe felicitaciones por parte de las autoridades de la empresa según su género.

Género	El personal recibe felicitaciones de los superiores por realizar un buen trabajo		
	Si	No	Total
Masculino	32,40%	21,60%	54,10%
Femenino	27,90%	18,00%	45,90%
Total	60,40%	39,60%	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida se evidencia que, en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua, el 32,40% de los colaboradores masculinos reciben felicitaciones por parte de su superior por realizar un buen trabajo, 4,5% más a comparación del género femenino y en cuanto al personal que no recibe felicitaciones, manifiesta que es el 39,40% que representa a ambos géneros. Por tanto, se concluye que existe un ambiente propicio para implementar un programa de incentivos no económicos.

Preguntas analizar son: 4. Estado civil, 3. Cargas Familiares, 12. ¿Los incentivos que la empresa le ofrece a parte de los beneficios de ley, están acorde al esfuerzo que usted realiza en las actividades diarias de su puesto de trabajo?

Cuadro 10. Personal según su estado civil, con cargas familiares y que recibe incentivos acordes al esfuerzo laboral.

Estado civil	Cargas familiares		Los incentivos que la empresa le ofrece a parte de los beneficios de ley, están acorde al esfuerzo que usted realiza en las actividades diarias de su puesto de trabajo.		
	Si	No	Si	No	Total
Casado	51,35%	0,90%	22,52%	29,73%	52,25%
Soltero	13,51%	18,02%	16,22%	15,32%	31,53%
Divorciado	2,70%	0,90%	2,70%	0,90%	3,60%
Unión libre	10,81%	1,80%	4,50%	8,11%	12,61%
Viudo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	78,38%	21,62%	45,95%	54,05%	100,00%

Fuente: elaboración propia

Acorde con la información obtenida se evidencia que, en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua, el 51,35% de los colaboradores casados con hijos, mencionan que al 29,73% no les ofrecen incentivos acordes al esfuerzo que realiza en sus actividades diarias, 7,21% más de los que dicen sí les ofrecen incentivos acordes al esfuerzo que realiza en sus actividades diarias. Por ende, los incentivos que ofrecen las empresas a los colaboradores se encuentran en una escala media de aceptación lo que quiere decir que un programa de incentivos no financieros contribuirá en la aplicación de algún tipo de recompensa que estará acorde a cada uno de ellos.

Preguntas analizar son: 4. Su edad está comprendida entre, 6. Años de servicio en la empresa, 15. ¿Considera usted que un programa de incentivos lo ayudaría a satisfacer sus necesidades profesionales e individuales?

Cuadro 11. Colaboradores consideran que un programa de incentivos ayudaría a satisfacer sus necesidades profesionales e individuales según la edad y los años de servicio en la empresa.

Años de servicio	Edad							Considera usted que un programa de incentivos lo ayudaría a satisfacer sus necesidades profesionales e individuales.		
	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 o +	Si	No	Total
0 a 5	21,62%	18,02%	10,81%	4,50%	2,70%	4,50%	0,00%	51,35%	10,81%	62,16%
6 a 10	0,00%	6,31%	6,31%	2,70%	1,80%	0,00%	0,00%	16,22%	0,90%	17,12%
11 a 14	0,90%	0,00%	3,60%	4,50%	2,70%	1,80%	0,90%	11,71%	2,70%	14,41%
15 o +	0,00%	0,90%	0,00%	0,00%	0,00%	1,80%	3,60%	6,31%	0,00%	6,31%
Total	22,52%	25,23%	20,72%	11,71%	7,21%	8,11%	4,50%	85,59%	14,41%	100%

Fuente: elaboración propia

Conforme con la información obtenida en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua, se determinó que 62,16% de los colaboradores cumplen de 0 a 5 años de servicio con una edad entre 20 a 50 años, en donde el 51,35% mencionan que un programa de incentivos no financieros alcanzará a satisfacer sus necesidades profesionales e individuales. Por ello, se establece que el personal, está de acuerdo con un programa de incentivos no financieros en el sector del calzado con un 85,59% que optarían por el mismo.

Preguntas analizar son: 7. ¿Conoce usted las políticas de incentivos laborales en la empresa donde labora?, 8. ¿Cuáles son los tipos de incentivos que le ofrece la empresa?

Cuadro 12. Conocimiento de la existencia de políticas laborales por parte de los colaboradores y si reciben algún tipo de incentivo.

Conoce usted las políticas de incentivos laborales en la empresa donde labora.	Cuáles son los tipos de incentivos que la empresa le ofrece				
	Financieros	No financieros	Financieros y No financieros	Ninguno	Total
Si	10,81%	1,80%	3,60%	1,80%	18,02%
No	17,12%	6,31%	3,60%	54,95%	81,98%
Total	27,93%	8,11%	7,21%	56,76%	100,00%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida se evidencia que, en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua, el 54,95% menciono que desconocen de las políticas de incentivos laborales y que la empresa no les ofrece ningún tipo de incentivos, seguido de un 17,12% en los financieros, 37,83% menos que el anterior. Por tanto, es posible que al tener un bajo porcentaje de incentivos no financieros que ofrecen las empresas y por la falta conocimientos sobre políticas de incentivos, se especifica que el sector del calzado es adecuado para implementar diferentes tipos de incentivos no financieros a través de programas y charlas de información sobre las políticas de los mismos.

Cuadro 13. Los incentivos no económicos son más eficaces que los económicos para los colaboradores.

Considera que los incentivos no económicos son más eficaces que los incentivos económicos		
Si	66	59,46%
No	45	40,54%
Total	111	100,00%

Fuente: elaboración propia

Conforme con la información obtenida se denota que, en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua, el 59.46% de los colaboradores considera que los incentivos no económicos son más eficaces que los incentivos económicos, 18,92% más que los otros que consideran más eficientes los económicos. Por tanto, un poco más de la mitad de los colaboradores están de acuerdo en implementar un programa de incentivos no financieros.

Cuadro 14. Si la empresa reconociera las propuestas de trabajo por parte de los colaboradores, mejoraría el rendimiento laboral y la productividad de la empresa.

Considera usted que si la empresa reconociera sus nuevas propuestas mejoraría el rendimiento laboral y la productividad de la empresa		
Si	98	88,29%
No	13	11,71%
Total	111	100,00%

Fuente: elaboración propia

Los datos obtenidos en el (Ver cuadro 24), muestran que el 88,29% de los colaboradores de la industria de calzado si consideran que si sus superiores reconocieran sus nuevas propuestas mejorarían el rendimiento y la productividad de la empresa. Por tanto, se evidencia que los colaboradores en base a la experiencia que poseen por sus años de trabajo, están en la capacidad de proponer ideas nuevas que contribuyan al desarrollo del sector de calzado.

Cuadro 15. Tipos de incentivos no financieros que ofrece la empresa a los colaboradores.

Qué tipos de incentivos no financieros le ofrece la empresa	Total	
Promociones y descuentos en artículos como: ropa, zapatos según las alianzas que tenga la institución con otras empresas para ofrecer los productos y/o servicios (salud).	35	31,53%
Reconocimientos por: mejor empleado, buena productividad en sus actividades, un buen servicio al cliente, entre otros.	26	23,42%
Actividades culturales y de distracción como competencias deportivas, concursos al aire libre, visita a museos, teatro.	15	13,51%
Bienestar social: seguro de vida	20	18,02%
Oportunidades educativas: cursos de capacitación, investigación, estudios de perfeccionamiento.	19	17,12%
Viajes: nacionales (con todos los gastos pagados) o (internacionales)	8	7,21%
Celebraciones: reuniones, almuerzo, cena, fiestas, aniversarios.	23	20,72%
Tiempo libre remunerado	16	14,41%
Flexibilidad en horario laboral	24	21,62%
Ascenso a cargos directivos	13	11,71%
Otros	0	0,00%
Ninguno	57	51,35%

Fuente: elaboración propia

El 48,65% que es aproximadamente la mitad de los colaboradores encuestados, dijeron que reciben incentivos no económicos, entre los más destacados están: promociones y descuentos en vestimenta y en salud; reconocimientos por mejor colaborador; flexibilidad en el horario laboral, y celebraciones (reuniones, almuerzo, cena, fiestas, aniversarios). Mientras que el 51,35% de los colaboradores, es decir un poco más de la media no reciben ningún tipo de incentivo no económico (Ver cuadro 15).

Por tanto, el contar con más del cincuenta por ciento de los colaboradores que no reciben incentivos económicos, apoyados del porcentaje que, si los recibe y con los posibles factores a proponer, se establecer que existe el contexto idóneo para desarrollar el tema propuesto de crear un programa de incentivos no económicos para el sector de calzado.

Cuadro 16. Un programa de incentivos ayudaría a elevar los niveles de motivación de los colaboradores.

Considera que un programa de incentivos ayudaría a elevar los niveles de motivación de los colaboradores		
Si	105	94,59%
No	6	5,41%
Total	111	100,00%

Fuente: elaboración propia

Mediante el cuadro 16, se determinó que un programa de incentivos elevara los niveles de motivación de los colaboradores del sector de calzado con una aprobación del 94,59%, debido a que, en la mayoría de estas empresas no se emplea ningún tipo de incentivo. Por tanto, se evidencia que la motivación va de la mano con los incentivos, un programa de incentivos no económicos es importante debido a que los colaboradores se sienten parte de la organización y mejoran su rendimiento laboral.

Cuadro 17. Propuesta de incentivos no económicos por parte de los colaboradores.

Qué tipos de incentivos propondría usted en la empresa que se encuentra trabajando y como los aplicaría
Flexibilidad en el horario
Oportunidades educativas
Viajes
Reconocimientos por el trabajo realizado
Actividades culturales
Tiempo libre remunerado
Capacitación
Promociones y descuento en ropa y calzado
Bienestar social
Charlas motivacionales
Lunch a medio tiempo

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 17, se denota que los incentivos no económicos expuestos por parte de los colaboradores coinciden en su mayoría con los que se va a proponer en el programa, charlas motivacionales y lunch a medio tiempo son los únicos nuevos. Por tanto, se evidencia que la literatura consultada concuerda, en que los incentivos generan motivación (Martínez, 2013), lo cual, es positivo para el desarrollo del presente proyecto de investigación y para la industria de calzado.

Conclusiones parciales

- De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores de las empresas del sector de calzado de la provincia de Tungurahua, se destaca que un poco más de la mitad del personal si reciben felicitaciones por realizar bien las actividades diarias de su puesto.
- Además, se mencionan que los colaboradores están medianamente de acuerdo con los incentivos que la empresa les ofrece, también se pudo conocer que la mayor parte del personal que trabaja en las empresas esta entre 20 a 36 años de edad, con un promedio de 0 a 10 años de servicio y que un programa de incentivos no financieros alcanzará a satisfacer sus necesidades profesionales e individuales.
- Asimismo, indican que desconocen de las políticas de incentivos laborales y que la empresa no les ofrece ningún tipo de incentivos acorde a su trabajo.
- Conforme con la información obtenida se considera que los incentivos no económicos son más eficaces que los incentivos económicos e igualmente, los colaboradores de la industria de calzado afirman que estarían a gusto si sus superiores tomaran en cuenta sus propuestas.
- Por último, se halló que los incentivos no económicos más mencionados son: promociones y descuentos en vestimenta y en salud; reconocimientos por mejor colaborador; flexibilidad en el horario laboral, y celebraciones (reuniones, almuerzo, cena, fiestas, aniversarios), y donde se señala que los incentivos no económicos expuestos por parte de los colaboradores, serán considerados en la propuesta a realizar. Además, se sugirió las charlas motivacionales y lunch a medio tiempo.

3.2. Análisis y discusión de resultados de la entrevista

Los resultados alcanzados luego de la entrevista a los responsables del personal de la empresa:

Preguntas:

1. ¿Qué me puede decir acerca de los incentivos?
 - Ayudan a mejorar el desempeño del colaborador.
 - Son una fuente motivacional para el colaborador.
 - Contribuyen al mejoramiento de la productividad de la empresa.
 - Son premios que recibe el colaborador por su productividad, puntualidad, disciplina y orden.
 - Generan satisfacción económica en el colaborador

2. ¿Considera que los incentivos son importantes en su empresa?
 - Sí, porque se logra tener un equipo de trabajo eficiente.
 - Sí, permite mejorar el rendimiento del colaborador y aumentar la productividad.

3. ¿Cuentan con una política de incentivos?
 - No, dijeron 16 de los 20 gerentes entrevistados, debido a que, las ventas no han sido las mejores en los últimos años.
 - Los 4 entrevistados dijeron Sí, porque se alinean a una política de incentivos basados a la producción de los colaboradores.

4. ¿Qué incentivos manejan en su empresa, cuáles y cómo los aplica?
 - Incentivos económicos (bonos) por producción en base a los logros de los colaboradores.
 - Flexibilidad en el horario y descanso en cada tarea terminada.
 - Premios económicos por tareas bien realizadas y por antigüedad.

- Desayuno y almuerzo a todos los colaboradores.
- Regalo (zapatos, dinero, entre otros) al mejor empleado del año.
- Agasajos navideños.
- Capacitaciones según el área de la empresa.
- Zapatos al costo de producción.
- Charlas de motivación laboral

5. ¿Qué conoce sobre los incentivos no financieros?

- Son beneficios no monetarios otorgados a los colaboradores.
- Son importantes para el desarrollo de una empresa.
- Son reconocimientos a la labor del colaborador.

¿Con cuales cuenta su empresa?

- Permisos por situaciones de salud
- Horarios flexibles
- Break en las mañanas
- Tarjeta de felicitación (cumpleaños, buen trabajador)
- Día libre por buen colaborador

Solo 5 de las 20 empresas encuestadas aplican algún tipo de incentivos no económicos, mientras que los 15 restantes dicen ser empresas medianas y que las ventas no son tan buenas como para entregar tantos incentivos a los colaboradores.

6. ¿Enumere que incentivos no financieros podrían implementarse en su empresa?

- Actividades recreativas (familia, deportes)
- Placas de reconocimiento al mejor empleado
- Flexibilidad en el horario laboral
- Desarrollo profesional
- Premios de acuerdo con el producto que fabrica

- Descanso por la finalización de una tarea
- Viajes
- Ascensos laborales
- Tiempo libre remunerado
- Capacitación de acuerdo a sus funciones
- Charlas motivacionales
- Carta de felicitación de cumpleaños
- Elegir al mejor empleado del mes

7. ¿Para otorgar un incentivo a un empleado que factores toma en consideración?

- Productividad de cada colaborador
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Compañerismo en equipo de trabajo
- Calidad de trabajo
- Poder de decisión del colaborador
- Empoderamiento por parte del colaborador en cada actividad
- Tiempo laborado en la empresa

8. ¿Cree importante la utilización de las tecnologías de información para automatizar el proceso de incentivos en la empresa?

- Sí, sería muy eficiente y factible el manejo de la información.
- Sí, porque la empresa sería más competitiva.
- Sí, permitiría ahorrar tiempo
- Si, el empleado estaría informado de si es merecedor de algún incentivo.

9. ¿Cuáles herramientas tecnológicas que ayuden a llevar el control de los incentivos conoce?

- Correo electrónico, se puede enviar un correo al empleado deseándolo felicitaciones por su cumpleaños.
- Redes sociales, sirve para publicar en la página de la empresa la foto del mejor empleado del mes.

- Sistema de producción a nivel interno, sirve para controlar el desempeño de cada empleado.

15 de los 20 entrevistados afirmaron no conocer ningún tipo de herramienta tecnológica para el control de los incentivos, mientras los 5 restantes conocían alguno de estos, sin embargo, no son herramientas para el control.

10. ¿Desearía manejar algún tipo de herramienta tecnológica que le permita conceder a los empleados incentivos acorde a la política de la Institución?

La mayoría de los encargados del personal de estas empresas dijeron que sería un excelente instrumento el disponer de una herramienta que maneje el tema de incentivos, solo 2 entrevistados expresaron su negatividad en sus ventas bajas, y no desean implementar ningún incentivo en su empresa.

11. ¿Existe una persona responsable en el departamento de talento humanos que se encuentre a cargo de la compensación de incentivos a los empleados de la empresa?

No existe una persona netamente del departamento de talento humano encargado en la compensación de incentivos, solo en el caso de incentivos económicos el encargado es el jefe de producción o directamente el gerente.

Conclusiones parciales

Luego de la aplicación de la entrevista se obtuvo elementos relevantes que permiten el desarrollo de un programa de incentivos en el del sector de calzado de la provincia de Tungurahua:

- La mayoría de las empresas conocen y manejan únicamente los incentivos económicos, mismos que son aplicados en base a la productividad de cada colaborador, sin embargo, existe el interés por parte de las organizaciones de aplicar incentivos no económicos.
- Además, señalan que, si es importante y si desearían contar una herramienta tecnológica que les permita otorgar incentivos adecuados a los colaboradores, lo cual, da pasó a que se desarrolle y tenga éxito el programa de incentivos no económicos.

Pregunta Científica

Se indica que este proyecto de investigación, se empleó una pregunta científica para confirmar si la información recopilada de la misma, tiene como intención dar respuesta a todo aquel fenómeno que no han sido respondido, en donde uno de los pasos metodológicos más utilizados por investigadores es la de una pregunta de investigación según (Hernández Sampier, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2016).

¿Cómo beneficia la propuesta de un programa de incentivos no económicos en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua, mediante una alternativa tecnológica?

3.3. Propuesta de un programa de incentivos no económicos en el sector del calzado

Con base al diagnóstico realizado, se determina el desconocimiento y la no aplicación de los incentivos no económicos, por tanto, es un ambiente propicio para la elaboración y ejecución de un programa de incentivos no financieros en el sector de calzado de la provincia de Tungurahua, por lo cual a continuación se cita varios autores que describen la estructura de un programa. Se detalla a continuación:

Un modelo de programa valora los tres aspectos, que se presentan de forma resumida a continuación según, (Pérez Llantada, 2009):

- a) Los antecedentes (bases teóricas y función del diagnóstico de las necesidades)
- b) El proceso seguido en la implantación de las acciones que componen el programa cronología, objetivos intermedios, recursos consumidos, así como otros aspectos más estructurales que sustentan la aplicación del programa (preparación técnica específica de los agentes que llevan a cabo la intervención, aspectos medioambientales y espaciales)

- c) Los resultados producidos por efectividad, eficiencia, impacto.

López Pérez (2012), menciona que un programa se desarrolla en tres etapas:

1. Etapa Inicial: se hace una introducción general, se explica el procedimiento, los métodos a utilizar, así como los objetivos y se definen las normas, los horarios, las frecuencias.
2. Etapa Media: facilitan información para la consecución del trabajo.
3. Etapa Final: en esta etapa es donde se realiza el cierre y la evaluación del programa. Se hace una evaluación de los objetivos, las actividades y tareas.

Asimismo, (Martínez Mediano, 2017) indica que la estructura de un programa se forma de:

1. Introducción: presentación razonada de los motivos personales de la elección del programa.
2. El programa
 - a. Nombre del programa sobre el que realiza el trabajo
 - b. Objetivos del programa
 - c. Fundamentos teóricos
 - d. Sujetos a los que se dirige el programa
 - e. Contexto en el que se aplica
 - f. Duración de la aplicación del programa
3. La aplicación del programa
 - a. Recursos
 - b. Estrategias y actividades
4. Evaluación del programa

Además (López Bueno, 2018) da a conocer las siguientes fases para sus descripciones:

1. Descripción de la primera fase: estudio teórico previo y diagnóstico.
2. Descripción de la segunda fase: diseño de la propuesta.
3. Descripción de la tercera fase: evaluación de la propuesta

Estos autores, (Pérez Llantada, 2009); (López Pérez, 2012); (Martínez Mediano, 2017); (López Bueno, 2018) proponen una estructura general para el desarrollo de un programa, en donde todos concuerdan en que existen fases, etapas o procesos para poder construir un programa, como la etapa inicial en donde se describa lo que se ha de realizar en forma de un marco teórico previo al desarrollo del programa, seguido de la segunda fase donde se detallan características específicas del programa o el diseño en general del mismo y por último la etapa de cierre y evaluación.

Sin embargo, las estructuras que proponen no son detalladas ni mucho menos se direccionan al tema de incentivos laborales, por tanto, a continuación, se propone otras estructuras que permiten contar con nuevos insumos en la estructura del tema de incentivos, por esta razón para Camacho (2015):

1. Planeación Estratégica
 - 1.1. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.
 - 1.2. Identificar los ejes y objetivos estratégicos
 - 1.3. Definir los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Criterios de valoración de crecimiento personal e institucional
 - 2.1. Establecer el nombre del criterio de valoración de crecimiento personal e institucional, y su propósito.
 - 2.2. Definir los participantes y la actividad a cumplir para acceder a la recompensa.
 - 2.3. Determinar el proceso administrativo para evaluar si el criterio de valoración de crecimiento personal e institucional fue cumplido.
 - 2.4. Establecer la recompensa y premio del criterio de evaluación del criterio de valoración de crecimiento personal e institucional y su periodicidad.
3. Diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral
 - 3.1. Analizar los referentes teóricos que permitan determinar las dimensiones de la motivación y la satisfacción laboral a valor.

- 3.2. Realizar la operación de las variables: motivación y satisfacción laboral.
 - 3.3. Elaborar instrumentos para determinar las necesidades que motivan el estado de satisfacción laboral.
 - 3.4. Aplicar los instrumentos a la población objeto de estudio.
 - 3.5. Evaluar los resultados obtenidos y determinar las dimensiones de motivación y satisfacción laboral que se pretende mejorar.
4. Recompensas
 - 4.1. Determinar los aspectos favorables y desfavorables de mayor incidencia en la motivación de los trabajadores.
 - 4.2. Identificar las dimensiones favorables y desfavorables en el nivel de satisfacción de los trabajadores.
 - 4.3. Determinar recompensas equitativas al esfuerzo que conlleva el cumplimiento de los criterios de valoración de crecimiento personal e institucional.

Gráfico 2. Modelo para elaborar un programa de incentivo



Fuente: Camacho. Programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCE sede Ambato, 2015. Recuperado <https://bit.ly/2VrTDLm>

Además, se propone una estructura de un programa más análogo al Talento Humano según, (Ministerio de Trabajo, 2017):

1. Datos iniciales del proyecto
 - 1.1. Nombre del proyecto
 - 1.2. Entidad operativa desconcentrada
 - 1.3. Ministerio coordinador
 - 1.4. Sector subsector y tipo de inversión
 - 1.5. Plaza de ejecución
 - 1.6. Monto total
2. Diagnóstico y Problema
 - 2.1. Descripción de situación actual del sector
 - 2.2. Identificación, Descripción y Diagnóstico del problema
 - 2.3. Línea Base del Proyecto
 - 2.4. Análisis de Oferta y Demanda
 - 2.5. Identificación y caracterización de la población objetivo
 - 2.6. Ubicación geográfica e impacto territorial
3. Articulación con la planificación
 - 3.1. Alineación Objetivo Estratégico Territorial
 - 3.2. Contribución a la meta del Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021
4. Matriz de marco lógico
 - 4.1. Objetivo General y Objetivos Específicos
 - 4.2. Indicadores de Resultado
 - 4.3. Marco lógico
5. Análisis integral
 - 5.1. Viabilidad Técnica
 - 5.2. Viabilidad Financiera Fiscal
 - 5.3. Viabilidad Económica
 - 5.4. Viabilidad Ambiental y Sostenibilidad Social
6. Financiamiento y presupuesto
7. Estrategia de ejecución
 - 7.1. Estructura operativa
 - 7.2. Arreglos Institucionales y Modalidad de Ejecución

- 7.3. Cronograma Valorado por Componentes y Actividades
- 7.4. Demanda pública nacional plurianual
- 8. Estrategia de seguimiento y evaluación
 - 8.1. Seguimiento a la ejecución del programa y proyecto
 - 8.2. Evaluación de Resultados

De igual manera, propone la estructura de un programa de incentivos la Unidad de Planeación Minero Energético (2018):

- 1. Marco institucional, conceptual y normativo
 - 1.1. Marco institucional
 - 1.2. Marco conceptual y normativo
- 2. Estructura del programa de bienestar
- 3. Diagnóstico de necesidades
- 4. Objetivos del programa de bienestar, estímulos e incentivos
- 5. Beneficiarios
- 6. Áreas de intervención
 - 6.1. Área de protección y servicios sociales
 - 6.1.1. Componente de Seguridad Social Integral
 - 6.1.2. Componente de recreación y deportes
 - 6.1.3. Componente Social
 - 6.1.4. Componente Promoción y Prevención de la Salud
 - 6.1.5. Componente de promoción de los proyectos
 - 6.2. Área de calidad de vida laboral
 - 6.2.1. Componente de Clima Laboral
 - 6.2.2. Componente preparación a los Pre pensionados
 - 6.2.3. Desvinculación laboral Asistida
 - 6.2.4. Fortalecimiento de Trabajo en Equipo
- 7. Subprograma de estímulos e incentivos para los funcionarios de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción
- 8. Seguimiento y evaluación
- 9. Socialización

Las propuestas de estos tres últimos autores (Camacho, 2015); (Ministerio de Trabajo, 2017); y (Unidad de Planeación Minero Energético, 2018), son estructuras que contienen el detalle minucioso de cada etapa con sus actividades. Por tanto, con los antecedentes anteriores, se propone una nueva estructura que esté acorde al sector de calzado, como:

1. Generalidades
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. Objetivo
2. Datos del programa
 - 2.1. Nombre del programa
 - 2.2. Sector, Subsector al que se dirige
 - 2.3. Plazo de ejecución
 - 2.4. Comité ejecutor
 - 2.5. Beneficiarios
 - 2.6. Sostenibilidad
3. Desarrollo del programa
 - 3.1. Requisitos
 - 3.2. Obligaciones respecto al programa de incentivos no económicos
 - 3.3. Prototipo para la obtención de los incentivos no económicos
4. Evaluación y medición del programa
 - 4.1. Medición del programa
 - 4.2. Cronograma
 - 4.3. Formatos de solicitudes

PROGRAMA DE INCENTIVOS NO ECONÓMICO EN EL SECTOR EL CALZADO

1. Generalidades

1.1. Introducción

El programa tiene la finalidad de proponer incentivos no económicos para la industria de calzado, los cuales son detallados minuciosamente para su aplicación, lo más importante es que cuentan con requisitos esenciales que permiten que el procedimiento sea transparente y satisfactorio tanto para el colaborador como para la empresa. Asimismo, cada uno de estos incentivos pueden ser aplicados o modificados según las necesidades de cada empresa, además, serán entregados por el comité ejecutor, para el que el programa sea factible, se aplicó el instrumento IADOV que sirve para medir la satisfacción del empleado.

1.2. Objetivo

Diseñar un programa que impulse el manejo adecuado de los incentivos no económicos en las empresas del sector del calzado.

2. Datos del programa

2.1. Nombre del programa

“Programa de incentivos no económicos en el sector del calzado”

2.2. Sector, Subsector al que se dirige

Sector: Calzado

Subsector: Talento Humano

2.3. Plazo de ejecución

El programa de incentivos no económicos (PDINE) tiene un plazo de ejecución de acuerdo al cronograma de actividades que establezca la empresa.

2.4. Comité ejecutor

El responsable de realizar, ejecutar y evaluar el programa es el Director de Talento Humano y su equipo de trabajo, o un grupo especializado de colaboradores que conozcan sobre el uso, la aplicación y la medición de un programa de incentivos, elaborado el mismo se presentará a los demás directivos de la empresa para su aprobación.

2.5. Beneficiarios

Son beneficiarios del programa todos los colaboradores o superiores de la empresa que cumplan con los requisitos que se establezca en este programa y los que den como referencia la empresa que lo aplique.

2.6. Sostenibilidad

El programa de incentivos no económicos tendrá un presupuesto fijado por los superiores de la empresa que lo aplica.

3. Desarrollo del programa

3.1. Criterios

- Mejor empleado

Cuadro 18. Reconocimiento al mejor empleado

MEJOR EMPLEADO				
Objetivo: Otorgar a los colaboradores un incentivo conforme al desempeño eficaz en las actividades diarias del año laboral.				
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores.				
CRITERIOS		FECHA DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo
Requisitos	Procedimiento	Plazo	Frecuencia	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener mínimo 3 años de servicio en la empresa. ➤ No contar con amonestaciones, ni multas de ningún tipo en el último año laboral. ➤ Haber realizado algún curso de capacitación de por lo menos 30 horas con respecto al puesto que ejerce el colaborador, siempre que haya realizado en los últimos 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realizará una convocatoria para los colaboradores que quieran participar. ➤ Una vez convocados tendrán 30 días hábiles para postularse y presentar los papeles necesarios. ➤ Las personas que participan en este incentivo, además deberán llenar un formulario. (Ver cuadro 27) ➤ Entregar los documentos a Talento Humano. ➤ Se elegirá a él o los candidatos ganadores. ➤ Por último, el comité ejecutor lo hará público en la fecha prevista por el mismo. 	Sera elegido por el comité ejecutor la empresa.	Una vez al año	El comité ejecutor del programa.
				Quien maneja los procedimientos
				Talento Humano y la comisión ejecutora
Presupuesto: \$20	Premio: El reconocimiento elegido se entregará en un acto formal elaborado por el comité ejecutor del programa de incentivos no económicos en el día asignado.			
Observaciones:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ De existir algunos colaboradores aprobados para el incentivo, el comité ejecutor podrá elegir hasta dos personas. ➤ Para el análisis de los requisitos de los candidatos, se debe considerar el último año de laboral. ➤ El comité ejecutor puede modificar este incentivo de acuerdo a las características de la empresa. 				

Fuente: elaboración propia

Actividades culturales y de distracción como competencias deportivas, excursiones

- Competencias deportivas

Cuadro 19. Reconocimiento por competencias deportivas

COMPETENCIAS DEPORTIVAS				
Objetivo: Fomentar la práctica de la actividad física en los colaboradores.				
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores.				
CRITERIOS		FECHA DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo
Requisitos	Procedimiento	Plazo	Frecuencia	
➤ Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realizará una convocatoria para los colaboradores que quieran asistir en el programa interno de competencias deportivas. ➤ El comité ejecutor procederá a realizar la lista de actividades que se hará para ese día. ➤ Además, Talento Humano elaborará un listado de las personas participantes. 	Sera elegido por el comité ejecutor o el responsable de las actividades deportivas en la empresa.	Trimestral	El comité ejecutor o responsable de las actividades deportivas en la empresa.
				Quien maneja los procedimientos
				Talento Humano y la comisión ejecutora
Presupuesto: \$100 por cada fin de mes que se realice. La empresa asignará un presupuesto para el alquiler de las canchas deportivas y un refrigerio para los colaboradores		Premio: un día de competencias deportivas entre colaboradores de la empresa		
Observaciones:				
➤ Se realizará el evento fuera de las horas laborables o dependerá del horario que la empresa elija.				

Fuente: elaboración propia

- Excursiones

Cuadro 20. Reconocimiento por excursiones

EXCURSIONES				
Objetivo: Fortalecer el compañerismo entre los colaboradores de la empresa.				
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores.				
CRITERIOS		FECHA DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo
Requisitos	Procedimiento	Plazo	Frecuencia	
➤ Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realizará una convocatoria para los colaboradores que quieran participar de la excursión. ➤ Una vez convocados tendrán 10 días hábiles para inscribirse. ➤ Las personas que se inscriban deberán llenar un formulario de inscripción. ➤ Entregado el formulario a Talento Humano en un plazo de no mayor de una semana se publicará el cronograma de actividades con lugar, fecha, y hora. 	Conforme a la fecha asignada por el comité ejecutor	Semestral	El comité ejecutor del programa de incentivos no económicos. Quien maneja los procedimientos Talento Humano y la comisión ejecutora
Presupuesto: \$150 por mes La empresa establecerá un presupuesto para el transporte al lugar designado		Premio: un día de excursión y distracción.		
Observaciones: Se realizará el evento fuera de las horas laborables o dependerá del horario que la empresa elija.				

Fuente: elaboración propia

Oportunidades educativas: cursos de capacitación

- Cursos de capacitación

Cuadro 21. Reconocimiento por cursos de capacitación

CURSOS DE CAPACITACIÓN				
Objetivo: Incentivar el desarrollo profesional de los colaboradores en sus actividades laborales				
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores.				
CRITERIOS		FECHA DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo
Requisitos	Procedimiento	Plazo	Frecuencia	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener un año de servicio en la empresa. ➤ No contar con amonestaciones, ni multas de ningún tipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realizará una convocatoria para los colaboradores que quieran participar en las capacitaciones. ➤ Se deberá llenar un formulario de inscripción para conocer información necesaria. ➤ Verificado los requisitos de los colaboradores que aprueben. ➤ Talento humano y el comité ejecutor analiza a los participantes y asignan el curso ➤ Y además elaborará un listado de las personas participantes. 	<p>Conforme el comité ejecutor escoja la fecha.</p>	<p>Semestral</p>	<p>El comité ejecutor del programa</p>
				<p>Quien maneja los procedimientos</p>
				<p>Talento Humano y la comisión ejecutora</p>
Presupuesto: determinado el presupuesto de la empresa			Premio: Certificado	
Observaciones:				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Además, si el colaborador quiere otro tipo de cursos podrá realizar un oficio donde mencione el o los cursos que considere realizar, acorde a su puesto de trabajo. 				

Fuente: elaboración propia

Celebraciones de fechas especiales como: cumpleaños, día del trabajador.

- Cumpleaños

Cuadro 22. Reconocimiento por el cumpleaños

CUMPLEAÑOS				
Objetivo: estimular al colaborador en la fecha de su cumpleaños.				
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores, siempre y cuando sea la fecha de su cumpleaños.				
CRITERIOS		PLAZO DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo
Requisitos	Procedimiento	Fecha	Frecuencia	
➤ Documentos de identidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar las fechas de cumpleaños. ➤ Determinar quiénes están de cumpleaños cada mes, para ser reconocidos en la fecha correspondiente. 	Fecha de cumpleaños de cada trabajador.	Una vez al año	El comité ejecutor
				Quien maneja los procedimientos
				Talento Humano
Presupuesto: \$5 por cada empleado				
Premio: reconocimiento que cada empresa disponga.				
Observaciones: La fecha de cumpleaños debe estar dentro de los 5 días laborales de empresa, caso contrario el incentivo pasara al primer día laborable (lunes).				

Fuente: elaboración propia

- Día del trabajador.

Cuadro 23. Reconocimiento por el día del trabajador

DÍA DEL TRABAJADOR				
Objetivo: Fortalecer las relaciones interpersonales entre colaboradores.				
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores.				
CRITERIOS		PLAZO DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo
Descripción	Procedimiento	Fecha	Frecuencia	Quien maneja los procedimientos
Todos los colaboradores serán acreedores al incentivo, debido que, contribuyen al desarrollo constante de la empresa.	3 días antes de la fecha, 1 de mayo se procederá a comunicar a todos los colaboradores del incentivo a entregar.	El día el trabajador	Una vez al año	El comité ejecutor
				Quien maneja los procedimientos
				Talento Humano
Presupuesto: \$150 para el evento a realizar.				
Premio: Todos los trabajadores recibirán un reconocimiento que la empresa establezca por el día del trabajador				

Fuente: elaboración propia

- Charlas motivacionales

Cuadro 24. Charlas motivacionales

CHARLAS MOTIVACIONALES				
Objetivo: Motivar a los colaboradores mediante charlas, que mejoren su autoestima y su entusiasmo por el trabajo.				
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores.				
CRITERIOS		PLAZO DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo
Requisitos	Procedimiento	Fecha	Frecuencia	
Tener la disposición de llegar a la empresa 30 minutos antes que empieza su jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer los temas. ➤ Seleccionar a la persona idónea que dictara la charla. ➤ Preparar el lugar dentro de la empresa para el evento. ➤ Verificar el personal que asistirá. 	Los primeros días de inicio de cada semestre.	Dos veces al año	Persona selecciona por el comité para dictar la charla motivacional.
				Quien maneja los procedimientos
				Talento Humano
Presupuesto: \$100 por cada charla				
Nota: estas charlas se realizarán con fin de mejorar la productividad y autoestima del colaborador.				

Fuente: elaboración propia

- Flexibilidad en horario laboral

Cuadro 25. Flexibilidad en horario laboral

FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO LABORAL							
Objetivo: Comprender las diferentes situaciones personales que cada trabajador tiene fuera de empresa.							
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores.							
CRITERIOS		PLAZO DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo			
Requisitos	Procedimiento	Fecha	Frecuencia				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentar un informe de Talento Humano con los datos personales. ➤ Contar con algún documento o prueba verídica que justifique su ausencia parcial o total del día laboral. ➤ En caso de estudios, presentar documentos correspondientes a la matrícula. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepar el informe mínimo tres días antes. ➤ Validar las pruebas respectivas para ser merecedor del incentivo. ➤ Verificar los documentos de matrícula, si es por estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Día que el trabajador lo solicite. ➤ En caso de estudios será a partir de la fecha de inicio de clases. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Máximo 10 veces en el año. ➤ Si es por estudios no tiene limitaciones siempre y cuando cumpla sus horas laborales. 	El comité ejecutor			
				Quien maneja los procedimientos			
				Talento Humano			
Presupuesto: \$0.00							
Premio: Flexibilidad o permisos en el horario laboral para asuntos personales.							
Observaciones: En caso de que sea flexibilidad de horario por concepto de estudios el procedimiento se lo realizara una vez al año.							

Fuente: elaboración propia

- Años de servicio

Cuadro 26. Años de servicio

AÑOS DE SERVICIO				
Objetivo: Reconocer los años de trayectoria, esfuerzo y perseverancia a la empresa.				
Participantes: Podrán participar todos los colaboradores.				
CRITERIOS		PLAZO DE ENTREGA		Quien entrega el incentivo
Requisitos	Procedimiento	Fecha de entrega	Frecuencia	
Haber laborado 5, 10, 15 y 20 años en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El comité ejecutor del programa de incentivos anualmente revisara el expediente de cada trabajador. ➤ Luego se comunicará, mediante oficio a cada uno de los colaboradores que cumplan con los requisitos para su aprobación. 	Dial del trabajador	Una vez al año	El gerente
				Quien maneja los procedimientos
				Talento Humano
Presupuesto: Lo establecerá la empresa.				
Premio: Recibirán los colaboradores un incentivo adecuado para cada situación (5, 10, 15 y 20 años), según lo determine la empresa y se entregara en un acto público.				

Fuente: elaboración propia

3.2. Obligaciones respecto al programa de incentivos no económicos

Obligaciones de los colaboradores

- Participar activamente en las actividades del PDINE.
- Conformar equipos de trabajo para participar en el PDINE.
- Asistir responsablemente a las actividades.
- Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar ante director de Talento Humano

Obligaciones de los superiores y del comité ejecutor

- Asignar el presupuesto necesario para cumplir con el PDINE.
- Convocar, promocionar e incentivar la participación de todos los colaboradores en el PDINE.
- Facilitar el tiempo y los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo del programa de incentivos no económicos PDINE.

3.3. Prototipos para la obtención de los incentivos no económicos

Prototipo para la obtención de los incentivos no económicos en EXCEL

Se presenta a continuación la forma de cómo se puede obtener cierto tipo de incentivos no económicos en una empresa mediante las hojas de cálculo en Excel, el cual consta los datos de la empresa, el logo (Ver gráfico 3), seguido de una tabla que contendrá columnas como: la cédula de los colaboradores su nombre y apellido, genero, cargo, departamento a que pertenezcan según cargo, fecha de nacimiento, fecha de ingreso, y ventas que registra en el año (Ver cuadro 27), eso en cuanto a la primera hoja de cálculo asimismo, al final de las columnas que ya están establecidas se puede añadir más campos según la conveniencias de las empresas. En la segunda hoja se encuentra los resultados como: cedula, nomina, cargo, mes de cumpleaños, años de servicio, reconocimiento, flexibilidad y capacitaciones y también al final de las columnas se puede añadir más campos según la comodidad de las empresas. (Ver cuadro 28).

Gráfico 3. Datos de la empresa



Fuente: elaboración propia

Cuadro 27. Datos

Cedula	Nómina	Género	Cargo	Dpto.	Nacimiento	F. Ingreso	Ventas
0504308372	Álvarez Flores José	Masculino	Auxiliar	Finanzas	10/04/1990	10/05/1989	12000

Fuente: elaboración propia

Cuadro 28. Resultados

Cedula	Nómina	Cargo	Mes de cumpleaños	Años de Servicio	Reconocimiento	Flexibilidad	Capacitación 1
0504308372	Álvarez Flores José	Auxiliar	5	30	Recibe		Productividad

Fuente: elaboración propia

Y se obtendrá una hoja de cálculo en Excel de esta manera:

Gráfico 4. Hoja de cálculo



Fuente: elaboración propia

La primera hoja de cálculo se llamará (Datos) y se llenará la información de la empresa con todo lo necesario para identificarla (Ver gráfico 5).

Gráfico 5. Datos de los colaboradores

	A	B	C	D	E	F	G	H	
1		Ruc	0504308379-001						
2		My Shoess							
3		No hay mas comodidad en tus pies							
4		Direccion	Ambato						
5		Calle: Eugenio Espejo y Tomas Sevilla							
6		Telefono: 032-654345/0987249302							
7		E-Mail: www.myshoess.es							
8									
9									
10									
11									
12									
13		Cédula	Nómina	Género	Cargo	Dpto	Nacimiento	F.Ingreso	Ventas
14	0504388370	ALVAREZ FLORES JOSÉ	MASCULINO	AUXILIAR	FINANZAS	10/04/1990	10/05/1989	12000	
15	1708658746	ALBÁN VALAREZO CAMILO	MASCULINO	ASISTENTE	VENTAS	10/05/1992	10/05/2014	21000	
16	0502165061	BOLÍVAR CARREÑO LEONARDO	MASCULINO	CORTADOR	PRODUCCION	02/04/2000	02/04/2000	850	
17	1802183791	DÍAZ FREIRE TRAJANO	MASCULINO	DISEÑADOR	PRODUCCION	28/05/1995	28/05/2008	20000	
18	1734203458	GALLO CIFUENTES PEDRO	MASCULINO	BODEGERO	VENTAS	13/06/1975	13/06/2003	876	
19	1740573498	GUERRERO CALDERÓN DANIEL	MASCULINO	ASISTENTE	FINANZAS	22/04/1976	22/04/1976	354	
20	1834639021	HERRERA HERRERA MARCELA	FEMENINO	CORTADOR	PRODUCCION	18/01/1976	18/01/1999	5656	

Fuente: elaboración propia

Una vez que se ha llenado los datos se realiza los siguientes procedimientos:

- La hoja Datos cuenta con la columna de ventas, donde se selecciona toda la columna, y utilizado la función se marcará automáticamente.

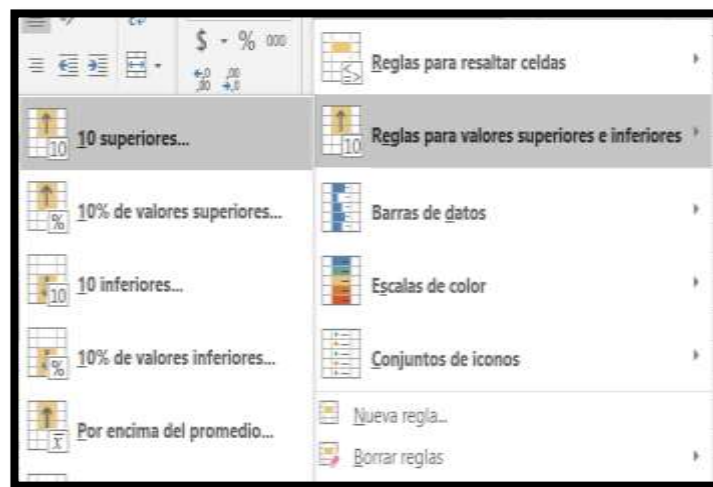
Gráfico 6. Cálculo de la venta

Nómina	Género	Cargo	Dpto	Nacimiento	F.Ingreso	Ventas
ALVAREZ FLORES JOSÉ	MASCULINO	AUXILIAR	FINANZAS	10/04/1990	10/05/1989	12000
ALBÁN VALAREZO CAMILO	MASCULINO	ASISTENTE	VENTAS	10/05/1992	10/05/2014	21000
BOLÍVAR CARREÑO LEONARDO	MASCULINO	CORTADOR	PRODUCCION	02/04/2000	02/04/2000	850
DÍAZ FREIRE TRAJANO	MASCULINO	DISEÑADOR	PRODUCCION	28/05/1995	28/05/2008	20000
GALLO CIFUENTES PEDRO	MASCULINO	BODEGERO	VENTAS	13/06/1975	13/06/2003	876
GUERRERO CALDERÓN DANIEL	MASCULINO	ASISTENTE	FINANZAS	22/04/1976	22/04/1976	354
HERRERA HERRERA MARCELA	FEMENINO	CORTADOR	PRODUCCION	18/01/1976	18/01/1999	5656
LOZADA ARAGÓN JULIO	MASCULINO	DISEÑADOR	PRODUCCION	04/02/1978	04/02/1979	21000
MOSCOSO PEÑA CYNTHIA	FEMENINO	BODEGERO	VENTAS	27/06/1970	14/12/1987	1250

Fuente: elaboración propia

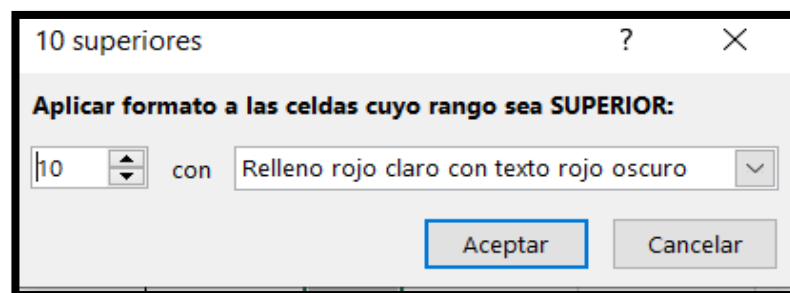
Se coloca en la pestaña de inicio y formato condicional (Ver Gráfico 7). Se elige formato condicional para distinguir el valor que sea mayor, el cual es considerado para el cálculo del incentivo, además se opta por el enunciado que diga reglas para valores superiores y 10 superiores, presiona Enter, y seleccionar que sea solo 1 de los 10 que dice en el cuadro. (Ver Gráfico 9).

Gráfico 7. Formato condicional



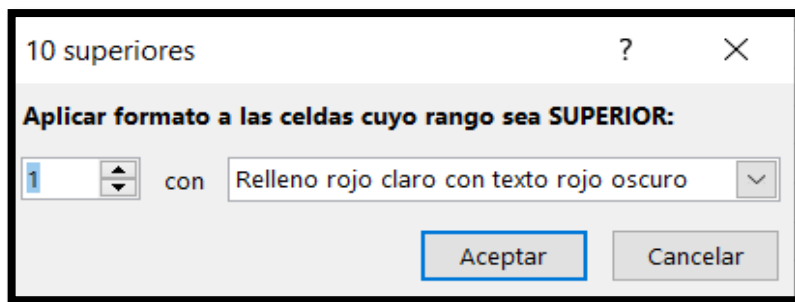
Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Formato condicional 1



Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Formato condicional 2



Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Ventas superiores

13	Cedula	Nómina	Género	Cargo	Dpto	Nacimiento	F.Ingreso	Ventas
14	0504388370	ALVAREZ FLORES JOSÉ	MASCULINO	AUXILIAR	FINANZAS	10/04/1990	10/05/1989	12000
15	1708658746	ALBÁN VALAREZO CAMILO	MASCULINO	ASISTENTE	VENTAS	10/05/1992	10/05/2014	21000
16	0502165061	BOLÍVAR CARREÑO LEONARDO	MASCULINO	CORTADOR	PRODUCCION	02/04/2000	02/04/2000	850
17	1802183791	DÍAZ FREIRE TRAJANO	MASCULINO	DISEÑADOR	PRODUCCION	28/05/1995	28/05/2008	20000
18	1734203458	GALLO CIFUENTES PEDRO	MASCULINO	BODEGERO	VENTAS	13/06/1975	13/06/2003	876
19	1740573498	GUERRERO CALDERÓN DANIEL	MASCULINO	ASISTENTE	FINANZAS	22/04/1976	22/04/1976	354
20	1834659021	HERRERA HERRERA MARCELA	FEMENINO	CORTADOR	PRODUCCION	18/01/1976	18/01/1999	5658
21	0502245322	LOZADA ARAGÓN JULIO	MASCULINO	DISEÑADOR	PRODUCCION	04/02/1978	04/02/1979	21000
22	1734203110	MOSCO SO PEÑA CYNTHIA	FEMENINO	BODEGERO	VENTAS	27/06/1970	14/12/1987	1250
23	1740573120	PALACIOS ZAQUE CAROLINA	FEMENINO	CONTADORA	VENTAS	09/10/1980	20/09/1999	3544

Fuente: elaboración propia

En la otra hoja de cálculo (Resultados) se determinará lo siguiente:

- Se coloca en la celda que desea realizar el cálculo
- Aquí se puede copiar el número de cedula, nómina y el cargo; de la hoja de datos o si no se utilizara la formula siguiente, =Datos!A14 (Ver gráfico 11).
- Y después se arrastrará la fórmula para todas las celdas que se necesite.

Gráfico 11. Copia de datos

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a data table and a business card image. The data table has the following structure:

Cedula	Nómina	Cargo	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento	Flexibilidad	Capacitación 1	Capacitación 2
0504388370								

The business card for 'My Shoess' includes the following information:

- Ruc: 0504308379-001
- Logo: My Shoess with a crown and a high-heeled shoe.
- Slogan: No hay mas comodidad en tus pies
- Dirección: Ambato, Calle: Eugenio Espejo y Tomas Sevilla
- Telefono: 032-654345/0987249302
- E-Mail: www.myshoess.es

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Datos con formula

	Cedula	Nómina	Cargo	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento
13						
14	0504388370	ALVAREZ FLORES JOSÉ	AUXILIAR			
15	1708658746	ALBÁN VALAREZO CAMILO	ASISTENTE			
16	0502165061	BOLÍVAR CARREÑO LEONARDO	CORTADOR			
17	1802183791	DÍAZ FREIRE TRAJANO	DISEÑADOR			
18	1734203458	GALLO CIFUENTES PEDRO	BODEGERO			
19	1740573498	GUERRERO CALDERÓN DANIEL	ASISTENTE			
20	1834639021	HERRERA HERRERA MARCELA	CORTADOR			
21	0502245322	LOZADA ARAGÓN JULIO	DISEÑADOR			

Fuente: elaboración propia

Una vez llenado la información se obtendrá la celda que dice (mes de cumpleaños), en la cual se maneja la función MES seguido de paréntesis, el nombre de la hoja de cálculo que en este caso se llama Datos con un signo de exclamación y la celda donde se halla la fecha de nacimiento y se cierra el paréntesis =MES(Datos!F14).

Gráfico 13. Mes de cumpleaños

Cedula	Nómina	Cargo	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento
0504388370	ALVAREZ FLORES JOSÉ	AUXILIAR	4		
1708658746	ALBÁN VALAREZO CAMILO	ASISTENTE			
0502165061	BOLÍVAR CARREÑO LEONARDO	CORTADOR			
1802183791	DÍAZ FREIRE TRAJANO	DISEÑADOR			
1734203458	GALLO CIFUENTES PEDRO	BODEGERO			
1740573498	GUERRERO CALDERÓN DANIEL	ASISTENTE			
1834639021	HERRERA HERRERA MARCELA	CORTADOR			

Fuente: elaboración propia

- Y después se arrastrará la fórmula para todas las celdas que se necesite.

Gráfico 14. Mes de cumpleaños 2

Nómina	Cargo	Mes Cumpleaños
ALVAREZ FLORES JOSÉ	AUXILIAR	4
ALBÁN VALAREZO CAMILO	ASISTENTE	5
BOLÍVAR CARREÑO LEONARDO	CORTADOR	4
DÍAZ FREIRE TRAJANO	DISEÑADOR	5
GALLO CIFUENTES PEDRO	BODEGERO	6
GUERRERO CALDERÓN DANIEL	ASISTENTE	4
HERRERA HERRERA MARCELA	CORTADOR	1
LOZADA ARAGÓN JULIO	DISEÑADOR	2
MOSCO SO PEÑA CYNTHIA	BODEGERO	6

Fuente: elaboración propia

- Se coloca en la celda que desea obtener los años de servicio.
- En celda que dice (años de servicio) la cual se maneja la función ENTERO seguido de doble de paréntesis y la función HOY de la fecha actual, se abre y cierra paréntesis seguido del menos y del nombre de la hoja de cálculo que en este caso se llama Datos con un signo de exclamación y la celda donde se halla la fecha ingreso a la empresa, cierra paréntesis otra vez y se divide para 365 días del año y cierra paréntesis =ENTERO((HOY()-Datos!G14)/365).
- Y después se arrastrará la fórmula para todas las celdas que se necesite.

Gráfico 15. Años de servicio

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the formula bar containing the formula: `=ENTERO((HOY()-Datos!G14)/365)`. Below the formula bar, there is a company logo for "My Shoess" with contact information and a table of employee data.

Nómina	Cargo	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento	Flexibilidad	Capacitaci
ALVAREZ FLORES JOSÉ	AUXILIAR	4	30			
ALBÁN VALAREZO CAMILO	ASISTENTE	5	5			
BOLÍVAR CARREÑO LEONARDO	CORTADOR	4	19			
DÍAZ FREIRE TRAJANO	DISEÑADOR	5	10			
GALLO CIFUENTES PEDRO	BODEGERO	6	15			
GUERRERO CALDERÓN DANIEL	ASISTENTE	4	43			
HERRERA HERRERA MARCELA	CORTADOR	1	20			
LOZADA ARAGÓN JULIO	DISEÑADOR	2	40			
MOSCOSO PEÑA CYNTHIA	BODEGERO	6	31			
PALACIOS ZAQUE CAROLINA	CONTADORA	10	19			

Fuente: elaboración propia

- Se coloca en la celda que desea obtener el reconocimiento.
- En celda que dice (recomendaciones) la cual se maneja la función SI seguido del paréntesis y la función RESIDUO se abre el paréntesis y escoger la celda donde están los años de servicio punto y coma, con algún número que sea múltiplo, se cierra el paréntesis seguido del igual y 0 punto y coma, entre comillas se pone la palabra que desea que diga en este caso Recibe, cerrar paréntesis y después poner otras comillas y cerrar el paréntesis. =SI(RESIDUO(E14;5)=0;"Recibe";"").
- Y después se arrastrará la fórmula para todas las celdas que se necesite.

Gráfico 16. Reconocimiento

Nómina	Cargo	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento	Flexibilidad	Capacitaci
ALVAREZ FLORES JOSÉ	AUXILIAR	4	30	Recibe		
ALBÁN VALAREZO CAMILO	ASISTENTE	5	5	Recibe		
BOLÍVAR CARREÑO LEONARDO	CORTADOR	4	19			
DÍAZ FREIRE TRAJANO	DISEÑADOR	5	10	Recibe		
GALLO CIFUENTES PEDRO	BODEGERO	6	15	Recibe		
GUERRERO CALDERÓN DANIEL	ASISTENTE	4	43			
HERRERA HERRERA MARCELA	CORTADOR	1	20	Recibe		
LOZADA ARAGÓN JULIO	DISEÑADOR	2	40	Recibe		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17. Incentivos faltantes

Cargo	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento	Flexibilidad	Capacitación 1	Capacitación 2
AUXILIAR	4	30	Recibe			
ASISTENTE	5	5	Recibe			
CORTADOR	4	19				
DISEÑADOR	5	10	Recibe			
BODEGERO	6	15	Recibe			
ASISTENTE	4	43				
CORTADOR	1	20	Recibe			
DISEÑADOR	2	40	Recibe			

Fuente: elaboración propia

Y por último en los campos sobrante se registra el incentivo que obtendrá este será manualmente como en la flexibilidad, capacitaciones y otra que se pueda añadir (Ver gráfico 18).

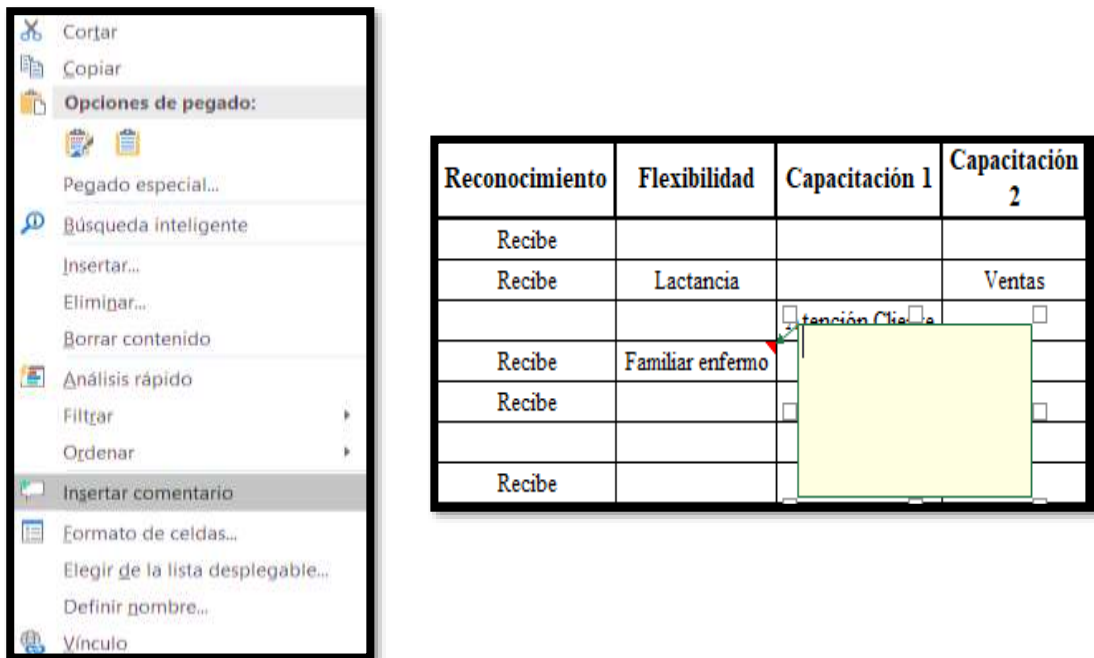
Gráfico 18. Comentario

Cargo	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento	Flexibilidad	Capacitación 1	Capacitación 2
AUXILIAR	4	30	Recibe			
ASISTENTE	5	5	Recibe	Lactancia		Ventas
CORTADOR	4	19			Atención Cliente	
DISEÑADOR	5	10	Recibe	Familiar enfermo		
BODEGERO	6	15	Recibe			
ASISTENTE	4	43				
CORTADOR	1	20	Recibe			
DISEÑADOR	2	40	Recibe			

Fuente: elaboración propia

- Igualmente, se puede colocar algún comentario que deseen recordar después.
- En una celda dar clic derecho y escoger Insertar comentario (Ver Gráfico 19).

Gráfico 19. Insertar comentario



Fuente: elaboración propia

Y se escribe algún comentario

Gráfico 20. Comentario

Cargo	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento	Flexibilidad	Capacitación 1	Capacitación 2
AUXILIAR	4	30	Recibe			
ASISTENTE	5	5	Recibe	Lactancia		Ventas
CORTADOR	4	19			Atención Cliente	
DISEÑADOR	5	10	Recibe	Familiar enfermo		Visita al IESS al familiar
BODEGERO	6	15	Recibe			
ASISTENTE	4	43				
CORTADOR	1	20	Recibe			
DISEÑADOR	2	40	Recibe			
BODEGERO	6	31			Liderazgo	
CONTADORA	10	19				

Fuente: elaboración propia

Al final se obtiene lo siguiente (Ver gráfico 21).

Gráfico 21. Hoja de cálculo final

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a company logo for 'My Shoess' and a table of employee data. The logo includes the RUC number 0504308379-001, the slogan 'No hay mas comodidad en tus pies', the address 'Calle: Eugenio Espejo y Tomas Sevilla', and contact information: 'Telefono: 032-654345/0987249302' and 'E-Mail: www.myshoess.es'. The table below lists employee details:

Cedula	Nómina	Carga	Mes Cumpleaños	Años Servicio	Reconocimiento	Flexibilidad	Capacitación 1	Capacitación 2
050438E370	ALVAREZ FLORES JOSÉ	AUXILIAR	4	30	Recibe			
170863E746	ALBÁN VALAREZO CAMELO	ASISTENTE	5	5	Recibe	Lactancia		Ventas
0502165061	BOLÍVAR CARPEÑO LEONARDO	CORTADOR	4	19			Atención Cliente	
1802183791	DÍAZ FREIRE TRAJANO	DISEÑADOR	5	10	Recibe	Familiar enfermo		
1734201458	GALLO CIFUENTES PEDRO	BODEGERO	6	15	Recibe			
1740573498	GUERRERO CALDERÓN DANIEL	ASISTENTE	4	43				
1834639021	HERRERA HERRERA MARCELA	CORTADOR	1	20	Recibe			
0502245322	LOZADA ARAGÓN JULIO	DISEÑADOR	2	40	Recibe			
1734203110	MOSCOBO PEÑA CYNTHIA	BODEGERO	6	31			Liderazgo	
1740573120	PALACIOS ZAQUE CAROLINA	CONTADORA	10	19				
1746943130	REYES SUAREZ GABRIEL	SUPERVISOR	7	28				
1753313140	VALERO GARAY DIEGO ANDRÉS	CHOFER	7	25	Recibe			
1759683150	VANEGAS ORTIZ JUAN	MODELADOR	9	18				

Fuente: elaboración propia

Prototipo para la obtención de los incentivos no económicos en ACCESS

Además, se presenta otra manera de automatizar el programa de incentivos no económicos, mediante el programa Access, el cual consta los datos de la empresa y de los colaboradores (ver gráfico 22).

Gráfico 22. Portada de la empresa



Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la ficha en la cual la empresa llenara los de los colaboradores.

Grafico 23. Ficha de trabajadores

Ficha de Trabajadores

Cédula: 1725257448
 Incapacidad:
 Nombre: DAYANA SHARÓN
 Detalle: CARNET CONADO
 Apellidos: VILLANCLUSA CRIVELLO
 Otro:
 Dirección: AV. LOS ATIS Y PASAJE RIO TIGRE
 Género: FEMENINO
 Foto:
 Fecha de naci6n: 11/09/1996
 Departamento: SOPORTE TECNICO
 Cargo: JEFE
 Fecha de ingres: 02/04/2009
 Estado civil: CASADO(A)
 Teléfono: (02)2-89-7979
 Celular: (09)5882-9489
 Correo: dayana.villanclusa7448@uta.edu.ec
 Cargas familiares: 1
 Instrucción: LICENCIATURA
 Capacitación: SI
 Recomendación: mejorar el ambiente laboral

Fuente: elaboración propia

Llenado los datos de los colaboradores, podemos encontrar un formulario detallado de cada uno de ellos.

Grafico 24. Formulario de trabajadores

Lista de trabajadores

DEPARTAMENTO	Apellidos	Nombres	Teléfono
CONTABILIDAD	CHIMBORAZO ANALUISA	JUAN PEDRO	(03)2-87-7777
PRODUCCION	LOPEZ LIZANO	ANA MARIA	(03)2-74-9045
RECURSOS HUMANOS	DHICAIZA ORTIZ	HECTOR RICHARD	(03)4-56-7890
SOPORTE TECNICO	MONTERO GRUALVA	DANILO HERNAN	(09)3-99-9999

Fuente: elaboración propia

4. Evaluación y medición del programa

4.1. Medición del programa

El programa de incentivos no económicos se validó a través de la técnica IADOV, índice de satisfacción, que se basa en la medición de la satisfacción de los colaboradores mediante 3 preguntas, 2 cerradas y 1 abierta (preguntas 1, 5 y 6 del anexo 3). A su vez, se realizó la medición del índice de satisfacción individual (ISI), aplicándose el cuadro de IADOV propuesto por (Kuzmina, 1970), (ver anexo 4); y posteriormente se midió el índice de satisfacción grupal (ISG).

Para el cuadro lógico de IADOV (ver cuadro 29), se formulan dos preguntas cerradas con opciones de respuesta SI, NO, NO SE; y una pregunta de satisfacción en la cual se pueda incluir las siguientes opciones: Me gusta mucho, Me gusta más de lo que me disgusta, Me da lo mismo o Indiferente, Me disgusta más de lo que me gusta, No me gusta, No sabe que decir. Después, se relacionan y se ubican las respuestas que se obtienen en la encuesta en sus casillas respectivas.

Cuadro 29. Cuadro lógico de IADOV satisfacción individual ISI

Colaborador 1	1. ¿De acuerdo al formato, contenido y calidad considera usted que el programa propuesto de incentivos no económicos es óptimo?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: (Kuzmina, 1970)

Cabe agregar que, la interpretación de los resultados del ISI, así como, del ISG se utiliza los siguientes niveles, rangos y escalas de satisfacción:

Cuadro 30. Niveles, rangos y escalas de Satisfacción IADOV

Clara Satisfacción	Más satisfecho que insatisfecho	No definida o contraindicatorio	Más insatisfecho que satisfecho	Clara Insatisfacción
+1	+ 0.5	0	-0.5	-1
A	B	C	D	E
1 y 2	3	4	5	6

Fuente: elaboración propia

Al aplicarse esta validación con una muestra de 10 colaboradores internos de las empresas del sector del calzado de la provincia de Tungurahua (ver anexo 4), se obtuvo los siguientes resultados:

$$ISG = \frac{A(+1)+B(+0.5)+C(0)+D(-0.5)+E(-1)}{N}$$

$$ISG = \frac{7(+1)+3(+0.5)+0(0)+0(-0.5)+0(-1)}{10}$$

$$ISG = \frac{7+1.5+0- 0-1}{10}$$

$$ISG = \frac{7.5}{10}$$

$$ISG = 0.75$$

Por tanto, se obtiene una cifra de 0.75 como índice de satisfacción grupal, lo cual refleja una clara satisfacción en los colaboradores internos respecto al programa de incentivos no económicos propuesto.

Razonamientos de las preguntas abiertas

Lo que más le llama la atención del programa de incentivos no económicos

- Es un programa automatizado
- Controla eficazmente el registro de los incentivos no económicos.
- Su estructura es adaptable para todos los sectores empresariales.

Lo que le desagrada del programa de incentivos no económicos

- Las empresas no cuentan con un presupuesto fijo para este tipo de programas.
- El tiempo que se va a emplear en el programa afectaría en los días laborales.

4.2. Cronograma

Gráfico 25. Cronograma de actividades-Programa de incentivos


Cronograma de actividades - Programa de incentivos no económicos																																																								
Actividades	Periodo																																																							
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Mejor empleado																																																								
Competencias deportivas																																																								
Excursiones																																																								
Cursos de capacitación																																																								
Cumpleaños																																																								
Día del trabajador																																																								
Charlas motivacionales																																																								
Flexibilidad en horario laboral																																																								
Años de servicio																																																								

Fuente: elaboración propia

4.3. Formatos de formularios para solicitar los incentivos

Formulario mejor empleado

Formulario 1. Mejor Empleado

Formulario No 1					
	Formato de personal para ser el mejor empleado	Código:	GTH-DCBL-01	Fecha (dd/mm/aaaa)	
		Revisión:	00-00-00.001		
		E-mail Empresarial			
		www.myshoess.es			

Mejor Empleado	
Nombres Completos:	
Apellidos Completos:	
Cedula:	
Años de servicio:	
Celular:	
E-mail	
Denominación de cargo:	
Cursos recibidos	

Cursos									
N.º	Nombre del Título	Institución	N.º Horas Recibidas	Fecha de Inicio			Fecha de Final		
				Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
1									
2									
3									

Observaciones:	Adjuntar copia del documento del o los cursos recibidos.

Director de Talento Humano		Colaborador	
Nombre:		Nombre:	

Fuente: elaboración propia

Formulario de excursiones

Formulario 2. Excursiones

Formulario No 2			
	Formato de personal que quiere ir un día de excursiones	Código:	GTH-DCBL-02
		Revisión:	00-00-00-001
		E-mail Empresarial	
		www.myshoess.es	
		Fecha (dd/mm/aaaa)	

Excursiones	
Nombres Completos:	
Apellidos Completos:	
Cedula:	
Años de servicio:	
Celular:	
E-mail	
Denominación de cargo:	

Observaciones:	

Director de Talento Humano		Colaborador	
Nombre:		Nombre:	

Fuente: elaboración propia

Formulario para capacitación

Formulario 3. Capacitaciones

Formulario No 3			
 <p>My Shoess</p>	Formato de personal que requiere capacitaciones	Código:	GTH-DCBL-03
		Revisión:	00-00-00-001
		E-mail Empresarial	
		www.myshoess.es	
			Fecha (dd/mm/aaaa)

Capacitaciones	
Nombres Completos:	
Apellidos Completos:	
Cedula:	
Celular:	
E-mail	
Denominación de cargo:	

Observaciones:	
----------------	--

Director de Talento Humano		Colaborador	
Nombre:		Nombre:	

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras finalizar la presente investigación llevada a cabo en el sector de calzado de la provincia de Tungurahua, como producto de la fundamentación teórica y del análisis e interpretación de resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

4.1. Conclusiones

El aporte investigativo de diversos autores tiene como resultado que los incentivos son estímulos que actúan como recompensa, incitan a la mejorara del comportamiento y el desempeño laboral del colaborador, así mismo, los incentivos no económicos son los encargados de crear motivación y compromiso de los colaboradores con la empresa. Además, la motivación está ligada con la conducta del empleado y con su bienestar interno en la empresa.

Para determinar la situación actual de la existencia de incentivos en el sector del calzado, se tomó como referencia 20 empresas de la provincia de Tungurahua. Los datos obtenidos tras la investigación indican que en todas las empresas se maneja los incentivos económicos basados en la producción, mientras que solo el 25% aplican algún tipo de incentivo no económico. Sin embargo, estas industrias mostraron un interés del 90% de implementar un programa de incentivos no económicos que motive a los colaboradores.

Se presenta un programa de incentivos no económicos, el cual cuenta con: generalidades (introducción y objetivo), datos del programa (nombre del programa, sector, plazo de ejecución, comité ejecutor, beneficiarios y sostenibilidad), desarrollo del programa (reconocimiento al mejor empleado; actividades culturales y de distracción como competencias deportivas, excursiones; oportunidades educativas:

cursos de capacitación; celebraciones de fechas especiales como: cumpleaños, día del trabajador; charlas motivacionales; flexibilidad en horario laboral; años de servicio), obligaciones respecto al programa de incentivos no económicos, amonestaciones, evaluación y medición del programa. También, se incluirá un prototipo mediante un *software*, como lo es Excel, en donde se presenta varios ejemplos de estos incentivos, para obtener la información de quienes serán acreedores al incentivo.

4.2. Recomendaciones

Profundizar la investigación realizada en otras áreas, en temas relacionados con los incentivos no económicos, de esta manera las empresas del sector de calzado pueden fundamentarse en la información recopilada y en la propuesta del programa que se ha desarrollado ya que, al no contar con el adecuado método de incentivos en los colaboradores, la calidad de su trabajo sería afectada en el desempeño laboral.

Encaminar la investigación hacia otros sectores empresariales, donde se pueda establecer un programa de incentivos basado en el esquema propuesto, de esta manera, se logrará contribuir al desarrollo de nuevas alternativas de recompensas en sistema empresarial.

Establecer el programa de incentivos de acuerdo a las disposiciones de cada empresa, este se fijarán conforme las necesidades de las mismas, tanto la estructura como los formatos e instrumentos dados, con el propósito de garantizar eficazmente la aplicación del programa de incentivos no económicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, A., & Anaya, C. (2010). Motivar para aprobar o para aprende. *Tecnología, Ciencia, Educación*, 25(1), 5-14.
- Ballesteros Forigua, & Bonilla Galvis. (2017). *La transición del papel a lo digital: las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el proceso de lectura y escritura*. Universidad Agustiniana, Facultad de Humanidades, Bogotá.
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2003). *Administración de recursos humanos* (Doceava ed.). España: Thomson.
- Bordas Martínez , M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral* . Madrid: Editorial Uned.
- CALTU. (2018). Cueros. *Revista técnica y de modas*, 129.
- Camacho, D. (Septiembre de 2015). *Programa de incentivo laboral basado en la innovación y creatividad del talento humano para la PUCE sede Ambato*. Obtenido de <https://bit.ly/2VrTDLm>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.
- Contreras Barreto, S. (2015). *La Motivación e Incentivos al Personal de la empresa IRVIX S.A. como medios para incrementar la productividad*. Universidad el Azuay, Admnsitración de Empresas, Cuenca.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Segunda ed.). Bogotá: Eco ediciones.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

- Díaz, L., Reyna, C., & Hernández, F. (2013). *Recursos humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. Chile: América Economía.
- Dobre, O. (2013). *Employee motivation and organizational performance*. Reaser.
- Dolan, S., Martin, I., & Soto, E. (2005). *10 Mandamientos para la Dirección de Personas*. España: Gestión 2000.
- Espinosa, B. (Diciembre de 2014). *Felicidad en el Trabajo: Proyecto Happiness Aplicado en la empresa The Edge*. Universidad San Francisco de Quito, Ciencias Sociales y Humanidades, Quito.
- Ferreira da Silva, M. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud: cursos GRAAL 5*. (M. L. Vázquez, Ed.) Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Freemantle, D. (2001). *El factor estímulo: la nueva dimensión en la motivación*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Fundación Científica y Tecnológica. (2009). Riesgos psicosociales en el trabajo. *Ciencia y trabajo*, 32.
- García Córdoba, F. (2012). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Limusa.
- García, C. (2014). *Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- García, V. (Junio de 2012). *La motivación laboral "estudio descriptivo de algunas variables"*. Obtenido de <https://bit.ly/2fJakJt>
- Giarrizzo, V. (Diciembre de 2012). Incentivos monetarios y no monetarios para impulsar el pago de los impuestos. Un experimento controlado. *Visión del Futuro*.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Prentice Hall.
- González, M. (2012). *Habilidades Directivas*. España: Innovación y cualificación.
- Grant, R. (2011). *Strings Attached: Untangling the Ethics of Incentives*. New Jersey: Princeton University Press.

- Hernández Sampier, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Hernández, M. (2002). *Motivación animal y humana*. México: Manuel Moderno.
- Ibáñez, M. (2005). *Administración de recursos humanos en la empresa*. Perú: San Marcos.
- Kim, B., Kim, S., & Kim, T. (August de 2017). The Selection and Causal Effects of Work Incentives on Labor Productivity: Evidence from a Two-Stage Randomized Controlled Trial in Malawi. *Columbia/SIPA*, 42, 65.
- Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (Enero de 2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: the role of meaning. *Economic inquiry*, 55(1), 237-247.
- Kuzmina, N. V. (1970). *Metódicas investigativas de la actividad pedagógica*. Moscú, Rusia : Editorial Leningrado.
- López Bueno, M. (2018). *Programa de orientación para la preparación psicofísica en la atención a la embarazada*. (U. d. Fajardo", Ed.)
- López Pérez, J. M. (2012). *Diseño de un programa de capacitación para el fortalecimiento de valores organizacionales compartidos a directivos del programa de Centro Universitario Municipal Ernesto Guevara*. Las Tunas.
- López, H., & Palomo, C. (2009). Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *América economía*, 1-16.
- Madero Gómez. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 45(117), 15.
- Maldonado Álvarez, S. E. (2017). *Incentivos Monetarios y Motivación Laboral*. México: Universidad Rafael Landívar.
- Martínez Mediano, C. (2017). *Evaluación de programas*. (U. N. Distancia, Ed.) UNED.

- Martínez, M. (2013). *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Mass, E., Garcés, M., & Gonzales, J. (30 de 04 de 2017). Development of mathematical competences in geometric thinking, through Polya's heuristic method. *Panorama*, 55-69.
- McAdams, & Jerry. (1997). *Premiar el desempeño: una guía para mejorar los resultados de negocio a través de las personas*. Madrid: Díaz de Santos, ProQuest Ebook Central.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. New York: Cambridge university press.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (Septiembre de 2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Administración Pública*, 1213-1230.
- Ministerio de Trabajo. (Octubre de 2017). *Programa de capacitación en la gestión del Talento Humano*. Obtenido de <https://bit.ly/2JxjBGj>
- Moreano, C. B. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- Mula Gálvez, L. (2015). *La motivación del trabajador en la empresa*. Universidad Miguel Hernández, España.
- Münch, L. (2017). *Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Navarro Ruiz, F. (2015). *Plan estratégico de gestión de recursos humanos de Redeq Software*. Madrid: IABS Business School.
- Pérez Juste, R., Galán González, A., & Quintanal Díaz, J. (2012). *Métodos y diseños de investigación en educación*. Madrid: UNED.
- Pérez Llantada, M. C. (2009). *Evaluación de programas e intervenciones en psicología: salud, educación y organizaciones sociales*. Dykinson .

- Perez Soto, C. (2008). *Sobre un concepto histórico de ciencia* (Vol. 2a. Edición). LOM Ediciones.
- Pino, P., Ponce, M., Palacios, C., & Vallejos, Ó. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. *Maderas. Ciencia y tecnología*, 117-128.
- Puchol Moreno, L. (2014). *Cómo superar las entrevistas y conseguir el trabajo que deseas*. Díaz de Santos.
- Redatam. (02 de 04 de 2019). *INEC*. Obtenido de Sistema Integrado de Consultas: <https://bit.ly/2FKhICH>
- Rivera, J. E. (Julio de 2004). Experiencias sobre Sistemas de Incentivos a la Comunidad de Investigadores para Fortalecer la Innovación Tecnológica. (C. A. Ruiz, Ed.) *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson.
- Ruiz Bolivar, C. (2010). *Conceptualización y Medición de la Competencia del Docente Virtual*. España : Universidad de Salamanca .
- Ruiz Limón, R. (2007). Análisis y Síntesis. Historia y evolución del pensamiento científico. *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales; 2007*, 1-3.
- Sábado, J. T. (2010). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Trivium.
- Santos Sánchez, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS*. Puebla.
- Scott Geller. (2016). *The Psychology of Safety Handbook*. Florida: CRC Press.
- Sesé Sánchez, L. M. (2013). *Cálculo numérico y estadística aplicada*. Madrid: UNED.
- Thomas, K. (2005). *La motivación intrínseca en el trabajo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

- Thompson, Strickland, & Arthur, J. (2004). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. México: McGraw-Hill.
- Turienzo, R. (2016). *Título: el pequeño libro de la motivación Colección Alienta*. Madrid: Grupo Planeta.
- Unidad de Planeación Minero Energético. (2018). *Plan anual de bienestar, estímulos e incentivos*. Obtenido de <https://bit.ly/2VwU1Zd>
- Universidad Autónoma Metropolitana. (Julia/ Diciembre de 2010). A los 100 años de la administración científica. *Gestión y Estrategia*(38), 1-119.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Zarauz, A., & Ruíz, F. (2016). Motivación, satisfacción, percepción, y creencias sobre las causas del éxito. *Iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, XI(1), 37-46.

ANEXOS

ANEXOS 1. ENCUESTA A LOS COLABORADORES



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta sobre los incentivos no económicos en el sector del calzado mediante una alternativa tecnológica

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Marque con una “X” la respuesta que considere correcta.
- Sea lo más honesto posible en sus respuestas
- La respuesta que usted ponga se manejará de forma reservada.
- Por la gentil atención se agradece su colaboración.

1. Cargo _____

2. Genero

Masculino

Femenino

3. Cargas familiares

Sí

No

Cuantos _____

4. ¿Su edad está comprendida entre?

20 a 25 años

26 a 30 años

31 a 37 años

36 a 40 años

41 a 45 años

46 a 50 años

51 años en adelante

5. ¿Estado civil?

Casado(a)

Soltero(a)

Divorciado

Unión libre

Viudo

6. ¿Años de servicio en la empresa?

0 a 5 años

6 a 10 años

11 a 14 años

15 años o más

7. ¿Conoce usted las políticas de incentivos laborales en la empresa donde labora?

Si

No

Describa dos o más _____

8. ¿Cuáles son los tipos de incentivos que le ofrece la empresa?

Financieros No Financieros Financiero y No financiero Ninguno

9. ¿Considera que los incentivos no económicos son más eficaces que los incentivos económicos donde se utiliza el dinero?

Si

No

¿Explique por qué?

10. ¿Qué tipos de incentivos no financieros le ofrece la empresa?

Promociones y descuentos en artículos como: ropa, zapatos según las alianzas que tenga la institución con otras empresas para ofrecer los productos y/o servicios (salud).	
Reconocimientos por: mejor empleado, buena productividad en sus actividades, un buen servicio al cliente, entre otros. Se otorga: diplomas, placas, trofeos, tarjeta y se lo hace público en la empresa entre otros	
Actividades culturales y de distracción como competencias deportivas, concursos al aire libre, visita a museos, teatro.	
Bienestar social: seguro de vida	
Oportunidades educativas: cursos de capacitación, investigación, estudios de perfeccionamiento.	
Viajes: nacionales (con todos los gastos pagados) o (internacionales)	
Celebraciones: reuniones, almuerzo, cena, fiestas, aniversarios	
Tiempo libre remunerado	
Flexibilidad en horario laboral	
Ascenso a cargos directivos	
Ninguno	

11. ¿El personal recibe felicitaciones de los superiores por realizar un buen trabajo?

Si

No

12. ¿Los incentivos que la empresa le ofrece están acorde al esfuerzo que usted realiza en las actividades diarias de su puesto de trabajo?

Si

No

¿Explique por qué?

13. ¿Considera usted que si la empresa reconociera sus nuevas propuestas mejoraría el rendimiento laboral y la productividad de la empresa?

Si

No

¿Explique por qué?

14. ¿Considera que un programa de incentivos ayudaría a elevar los niveles de motivación de los colaboradores?

Si

No

¿Explique por qué?

15. ¿Considera usted que un programa de incentivos lo ayudaría a satisfacer sus necesidades profesionales e individuales?

Si

No

¿Explique por qué?

16. ¿Qué tipos de incentivos propondría usted en la empresa que se encuentra trabajando y como los aplicaría?

ANEXOS 2. ENTREVISTAS A LOS SUPERIORES



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista al director de Talento Humano sobre el programa de incentivos no económicos mediante una alternativa tecnológica.

Objetivo:

Determinar la existencia de incentivos no económicos en las empresas de calzado.

1. ¿Qué me puede decir acerca de los incentivos?

2. ¿Considera que los incentivos son importantes en su empresa?

3. ¿Cuentan con una política de incentivos?

4. ¿Qué incentivos manejan en su empresa, cuáles y cómo los aplica?

5. ¿Qué conoce sobre los incentivos no económicos, con cuales cuenta su empresa?

6. ¿Enumere que incentivos no financieros podrían implementarse en su empresa?

7. ¿Para otorgar un incentivo a un colaborador que factores toma en consideración?

8. ¿Cree importante la utilización de las tecnologías de información para automatizar el proceso de incentivos en la empresa?

9. ¿Cuáles herramientas tecnológicas que ayuden a llevar el control de los incentivos conoce?

10. ¿Desearía manejar algún tipo de herramienta tecnológica que le permita conceder a los colaboradores incentivos acorde a la política de la Institución?

11. ¿Existe una persona responsable en el departamento de recursos humanos que se encuentre a cargo de la compensación de incentivos de los colaboradores de la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXOS 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A COLABORADORES



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta de validación del programa de incentivos no económicos en el sector del calzado mediante una alternativa tecnológica

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Marque con una “X” la respuesta que considere correcta.
- Sea lo más honesto posible en sus respuestas
- La respuesta que usted ponga se maneja de forma reservada.
- Por la gentil atención se agradece su colaboración.

1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?

SI	NO	NO SÉ

2. ¿Qué es lo que más llama su atención del programa propuesto de incentivos no económicos?

3. ¿Cuáles son los criterios que más le llaman la atención?

1	
2	
3	

4. ¿Qué le desagrada del programa propuesto de incentivos no económicos?

5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?

SI	NO	NO SÉ

6. Tomando en cuenta todos los criterios: mejor empleado; actividades culturales y de distracción: competencias deportivas, excursiones; oportunidades educativas: cursos de capacitación; celebraciones de fechas especiales: cumpleaños, día del trabajador, charlas motivacionales, años de servicio y flexibilidad en horario laboral. ¿Le agrada el programa propuesto de incentivos no económicos?

Me gusta mucho	Me gusta más de lo que me disgusta	Me da lo mismo	Me disgusta más de lo que me gusta	No me gusta nada	No sé decir

ANEXOS 4. CUADRO LÓGICO DE IADOV

Cuadro 31 .Cuadros lógicos de IADOV satisfacción individual

Colaborador 1	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 2	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 3	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 4	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 5	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 6	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 7	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 8	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 9	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Colaborador 10	1. ¿Conocía usted las ventajas de aplicar un programa de incentivos no económicos?								
	NO			NO SE			SI		
6. Tomando en cuenta todos los criterios ¿le gusta el programa propuesto de incentivos no económicos?	5. Si usted, fuera ingeniero en empresas y tuviera que elegir entre aplicar o no este programa propuesto de incentivos no económicos ¿Lo haría?								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4