

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS LABORALES

CASO ELMER'S CHOCOLATE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ALBA YANELY PÉREZ GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ENERO 2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
1.1 El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura.....	8
1.2 Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia.....	10
1.3 La motivación de los empleados más allá de la “zanahoria y el garrote”.....	12
1.4 Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos...	14
1.5 Workplace Wellness Programs Can Generate Savings.....	18
2. MÉTODOLÓGIA.....	20
3.RESULTADOS.....	26
CONCLUSIONES.....	28
ANEXOS.....	32
BIBLIOGRAFÍA.....	35

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos la humanidad siempre ha tenido una motivación por la cual subsistir, desde la prehistoria, buscando recursos para poder sobrevivir el hombre siempre está en busca de hacer sus labores más eficientes ya sea por medio de herramientas y/o trabajo en comunidad. Vemos como la necesidad de los empresarios por ser cada vez más productivos, llevó a miles de profesionales a investigar sobre el tema, un claro ejemplo de esto se remota a los inicios del siglo XX con lo que se conoce como la escuela científica de la administración con la ayuda de Frederick Taylor, que buscaba aumentar la eficiencia de la empresa mediante la división de trabajo. Otro pionero en este tipo de investigaciones fue “Henry Fayol quien desarrolló la teoría clásica buscando el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración “ (Chiavenato, 2004) .

En todo este proceso se han observado y estudiado bastantes teorías de cómo los empresarios pueden ofrecer mejores condiciones laborales a cada uno de sus colaboradores, repercutiendo directamente en la efectividad de sus labores y aumentando sus ingresos, pasando por aspectos físicos que ayuden a la disminución de la fatiga , como la adecuación de herramientas de trabajo , la distribución física de las máquinas y equipos , el mejoramiento del ambiente físico y el diseño de instrumentos y equipos especiales para reducir movimientos innecesarios.

Frente a este tema existe un experimento muy interesante llamado El experimento de Hawthorne, realizado por la Universidad de Harvard y la Western Electric Company elaborado entre los años 1927 a 1937 , donde se buscaba determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción, liderado por Elton Mayo (Hart, 2012) , quien desarrolló la teoría de las relaciones humanas, este experimento arrojó varias conclusiones vigentes en la actualidad:

1. El nivel de producción depende de la integración social.
2. El comportamiento social de los trabajadores y el poder del grupo en el comportamiento individual
3. Las recompensas y sanciones sociales, donde como grupo se castiga al compañero que produzca más arriba o menos que el promedio de los demás.
4. Los grupos informales.
5. Las relaciones humanas y la interacción social.
6. La importancia del contenido y rotación del cargo
7. El énfasis en los aspectos emocionales.

(Netzag, 2016).

La motivación laboral como definición es el conjunto de actividades a cabo para lograr la satisfacción de nuestras necesidades; y este concepto se aplicaría tanto a

los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo (Mayra García Govea, 2012).

Entonces será tarea de los empleadores, crear espacios para sus colaboradores donde estos se mantengan con una alta motivación por los logros a cumplir en cada una de sus labores diarias, dando valor agregado a su trabajo. Estudios sobre las necesidades del ser humano nos pueden orientar para crear estrategias que ayuden a los colaboradores, sobre este tema existe la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow, donde se nos presenta que en todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades:

- Fisiológicas: se incluyen el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales
- De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- De Ego: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.(Pérez,2002).



Gráfico 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow. Kendric, 2010

Teniendo como base esta herramienta empleadores podrán planear estrategias efectivas de recursos humanos, repercutiendo de forma positiva en cada uno de sus colaboradores, buscando incentivarlos en sus tareas diarias.

El incentivo laboral es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo (Laffont y Mortimer, 2002). Más allá de una remuneración económica los colaboradores necesitan otro tipo de motivación se habla entonces de incentivos financieros y no financieros , en el primero encontramos bastantes ejemplos como son, sueldo variable , recompensas económicas por cumplimiento de ventas y otros que el empleador diseñe de

acuerdo a su actividad económica . En los incentivos no financieros nos podemos remitir a la Teoría de Maslow, aquí encontramos ejemplos como el enriquecimiento del puesto, donde podemos ver colaboradores con mayor autonomía y decisión sobre su labor diaria. Encontramos también lo que se denomina como administración de objetivos donde cada colaborador conoce bien lo que su labor diaria representa para el objetivo general de la compañía, haciendo que el empleado trabaje en la misma sintonía que la empresa en general , se hablan de más clases de incentivos pero de acuerdo a la actividad económica y al plan estratégico , cada compañía es libre de crear sus propios incentivos , se resalta la importancia de contar con ambos tipos de incentivos para así contar con personal motivado , aumentando la efectividad en general de la compañía , dando valor agregado al producto o servicio ofrecido , repercutiendo directamente en el crecimiento continuo, tanto de los ingresos económicos como de la empresa en general.

Finalmente en la actualidad se busca la motivación del personal por medio de incentivos que reúnan todos los hallazgos de investigaciones anteriormente mencionadas, junto con nuevas ideas desarrolladas por cada uno de los dueños de negocio.

Para el caso específico de Elmer's Chocolate empresa fabricante de chocolates de acuerdo a la estacionalidad de su mercado, se esperan diferentes tipos de estrategias motivacionales, creadas para generar un excelente ambiente laboral, generando relaciones tipo gana gana, entre los colaboradores y dueños de la empresa.

Elmer's Chocolate, creada en el año 1855 en Nueva Orleans por Christopher Henry Miller , fundada inicialmente con el nombre de Miller Candy Company , dedicada a la producción venta de dulces de temporada , debido a su ubicación en Estados Unidos su época de mayor producción son las fiestas nacionales más grandes como lo son , Pascua , San Valentín y Navidad.

Augustus Elmer, yerno de Christopher poco tiempo después se une a él y la compañía cambia su nombre a Elmer-Miller y finalmente para el año 1914 los hijos de Elmer cambian el nombre definitivo para lo que se conoce hoy como Elmer Candy Corporation (Elmer Chocolate, 2016)

Rápidamente la compañía aumentó su presencia a nivel nacional mediante la creación de nuevas fábricas y la introducción de una amplia variedad de productos, algunos a la fecha siguen vigentes como los Huevos de Pascua introducidos en el año 1923 y los Huevos de Oro Brick® en el año 1936 (Elmer Chocolate, 2016)

En el año 1960, Roy Nelson se convirtió en socio y en 1963 compró toda la empresa de la familia Elmer, junto con su hijo Allan centralizaron sus operaciones en la planta de fabricación en Ponchatoula, LA-Northshore de Nueva Orleans, reenfocando su estrategia de chocolates de temporada en lugar de caramelos y

aperitivos todos los días. Esta última medida resultó una excelente estrategia, y ahora Elmer Chocolate está dirigida bajo la tercera generación de Roy Nelson, es el segundo mayor fabricante de cajas de dulce de corazón en Estados Unidos. (Elmer Chocolate, 2016).

Se espera lograr un acercamiento a lo que es esta empresa y su estrategia de motivación de personal y aprender de su experiencia y poder aplicar conocimientos frente a motivación de personal frente a sus áreas más relevantes.

OBJETIVO GENERAL

- Identificar las estrategias utilizadas por el área de recursos humanos de la empresa Elmer's Chocolate, ubicada en Ponchatoula, LA-Northshore , Nueva Orleans frente al tema de motivación e incentivos laborales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mencionar los antecedentes históricos de la motivación e incentivos laborales y sus aportes a la administración actual.
- Determinar que incentivos laborales aplican para el caso de Elmer's Chocolate.
- Mencionar nuevas estrategias de motivación e incentivos laborales con la ayuda de la investigación a la literatura disponible para el caso de Elmer's Chocolate.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura.

Yuri Gorbaneff, Sergio Torres y José Fernando Cardona. Revista de Economía Institucional, vol. 11, n.º 21, segundo semestre/2009, pp. 73-91
(Base de datos Dialnet)

Históricamente siempre han existido los incentivos laborales, el más común la expectativa de ganancias. Se habla entonces en el ámbito laboral de incentivos financieros y no financieros, que de acuerdo a la actividad principal y demás condiciones diseñadas por los empleadores pueden representar un aumento considerable en la efectividad de sus colaboradores.

Varios economistas han hablado sobre incentivos laborales, Adam Smith padre de la economía nacional, nos habla sobre las limitaciones de las ganancias como incentivo, tomando el ejemplo de arrendamiento de tierra ya que establecía que lo produjera en la finca se repartía en partes iguales entre el dueño y el arrendatario, este último por lógica se esforzaría al máximo, pero no estaría interesado en invertir en el mejoramiento de la tierra porque finalmente el dueño disfrutaría de la mitad sin hacer nada (Lüchinger, 2007). Alfred Marshall compartía la misma idea de Smith donde también aseguraba que los aspectos cualitativos del trabajo actúan como incentivo y desincentivo. (Gorbaneff, Torres, Cardona, 2009).

Marx explico e identifico cuatro tipos de motivación en la relación laboral: “con respecto a la propia actividad, con respecto al producto o servicio, con respecto a los compañeros de trabajo, y con respecto a la naturaleza humana” (Craig, 1998), estas cuatro relaciones deberán estar en equilibrio para que el colaborador de lo máximo de él y al hacer esto podrá estar al ciento por ciento motivado para realizar su labor.

Como podemos observar en los inicios de la investigación sobre incentivos el factor de mayor relevancia era la relación entre mayor producción mayores salarios, pero después Taylor describe que el incentivo no se limita al dinero, esta debe incluir a toda la organización, después de esto él desarrollaría el método para analizar el puesto de trabajo e hizo estudios para cuantificar la productividad estándar. (Taylor, 1984,41).

Identifico varias formas de como un empleado se sentía motivado que al día de hoy siguen vigentes, la esperanza de ascenso, pago justo por producción, primas por rapidez y calidad en el trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones laborales y las relaciones entre jefe y empleado.

La función entonces de los incentivos nos ayuda al momento de asignar responsabilidades para motivar a los empleados y proveedores a dirigir todos sus

esfuerzos en pro de los objetivos de la organización, poder influir en el comportamiento de la persona no es una tarea fácil pero con unos correctos incentivos muchos empresarios podrán impulsar la efectividad en cada uno de sus colaboradores para lograr lo planteado en la planeación estratégica de la compañía , logrando finalmente el aumento de ingresos , pero sobretodo un valor agregado a cada proceso que se maneje en la empresa.

Existe la teoría de la agencia que va de la mano con los incentivos laborales, donde se describe, que en las interacciones económicas existen dos partes, el principal y el agente, el primero contrata los servicios del agente para realizar un trabajo, donde el principal delega autoridad sobre este último. Dentro de este proceso empiezan las dificultades, primero que todo la información entre las partes es asimétrica, donde el agente tiene más conocimiento sobre la tarea que el principal. Segundo, el principal no puede observar directamente la acción y el nivel de esfuerzo del agente, el costo de vigilar puede llegar a ser muy alto, lo cual puede repercutir en el comportamiento del agente que puede aprovechar estos momentos y actuar como quiera. Una tercer observación es que el resultado de las acciones del agente no depende de solo el, también influirán factores externos y casi que imposible predecir estos factores.

Finalmente, el principal y el agente son racionales y lo que buscarán será maximizar utilidades, las decisiones que tome el principal puede afectar al agente y en el mismo sentido del agente hacia el principal.

Si después de examinar estas cuatro condiciones, la gerencia desea relacionar el pago con el resultado, podrá crear un ambiente de incertidumbre disminuyendo la motivación de su equipo de trabajo.

Después de estudiar estos cuatro inconvenientes el principal deberá entonces ofrecer al agente los incentivos correctos para que sus intereses estén en concordancia con los de la compañía, equilibrar los incentivos ayuda a reducir los riesgos, si el agente solo recibe el pago fijo no hay riesgos pero tampoco hay motivación, si solo recibe pago variable según su desempeño tiene motivación pero queda expuesto al riesgo.

Finalmente hay que cuidar que el incentivo no afecte las relaciones entre el agente y el principal, se deberá entonces estudiar los entornos laborales tanto externos e internos, y de acuerdo a la actividad principal de la compañía diseñar cada incentivo a las necesidades del mercado en el momento adecuado. Lo que motiva a los colaboradores en si no es únicamente el pago que reciben mes a mes sino la totalidad de interacciones que ocurran en su lugar de trabajo.

1.2 Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia.

Gerardo J. Zapata Rotundo. Aymara Hernández Arias. Revista Pensamiento & Gestión, 29. Universidad del Norte, 56-86, 2010.
(Base de datos Dialnet)

Como se habló anteriormente de la teoría de la agencia, se nos presenta nuevamente algunas variables a tener en cuenta, principalmente a cuidar las relaciones entre el principal y el agente. Esta relación estará regulada por medio de un contrato el que incluirá información para que el agente responda por las actividades destinadas por el principal.

“La necesidad de poner en marcha un sistema de incentivos apropiado permitirá evaluar correctamente el desempeño y comportamiento de los colaboradores, adicionalmente se podrán establecer recompensas y sanciones correctas, ayudando a coordinar la relación entre las dos partes” (Zapata, Hernández, 2010).

El sistema de incentivos es necesario, se debe tomar entonces como instrumento de gestión y de control, de esta forma se puede limitar las desviaciones de los intereses del principal, repercutiendo en la efectividad del agente.

Los autores nos hablan acerca de las recompensas extrínsecas, donde estas se toman como las principales motivadoras de la actuación de los colaboradores, acá se recompensa la tarea que se haga, con un elemento motivador para cada colaborador o como lo diseña cada empleador.

Pero no se deben dejar de lado motivadores intrínsecos, estos se usan especialmente para tareas que sean complejas y/o difíciles de realizar, estos se vinculan con el cargo que cada colaborador ocupe dentro de la empresa, se deberá entonces para ambos casos extrínsecos e intrínsecos , buscar retroalimentación de desempeño a través de una evaluación, la promoción de la estabilidad laboral, los planes carrera, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo, la participación y el reconocimiento social.

En el diseño del programa de incentivos se deberán establecer con claridad los recursos aportados por ambas partes, las actividades a realizar y la compensación por su desempeño y/o comportamiento.

Se deberán seleccionar entre compensaciones fijas y variables de acuerdo con la facilidad de supervisar el desempeño de cada uno de los colaboradores adicionalmente esto estará relacionado con la tareas que se puedan programar permitiéndole al principal conocer el comportamiento de sus colaboradores.

Las tareas programables por parte de la gerencia ayudaran a identificar la dificultad de la actividad y de esta formar generar los incentivos de acuerdo a tiempo, esfuerzo y muy importante el nivel de capacitación que deba aplicar el colaborador y predecir desde un inicio su comportamiento frente a labor asignada.

“De acuerdo a la actividad principal de la empresa los tipos básicos de trabajo en una organización se pueden dividir en cuatro:

1. Trabajo sencillo , rutinario y no sometido a cambios
2. Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes
3. Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes
4. Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes “

(Zapata, Hernández, 2010).

Para el caso de Elmer´s Chocolate, dentro de la fábrica se podría determinar que está en la clasificación de trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes debido a su estacionalidad y a la capacitación del personal en los diferentes puestos de trabajo. Deberá entonces para este caso existir un incremento en los niveles de formación de los colaboradores puesto a la presencia de una mayor variedad y cambios exigen un mayor nivel de cualificación del personal que realiza tareas de diseño, dirección y supervisión de los productos.

Respecto al sistema de incentivos, se observa una tendencia relacionada con la variedad y los cambios frecuentes en los productos, se delega capacidad de decisión, se puede hacer difícil observar el comportamiento de cada colaborador, por este motivo se prefiere el establecimiento de contratos con pagos variables basados en sus resultados. No se deberá olvidar también el salario básico para no generar incertidumbre dentro de los colaboradores así como incentivos no monetarios para mantener la motivación alta.

Se pudo concluir en el artículo que los incentivos intrínsecos, aquellos que no solo están restringidos por el aspecto económico en la relación de empleador y colaborador, juegan un papel más importante en la motivación del empleado. Esto debido a que se relacionan con el compromiso profesional y social y la satisfacción por el deber cumplido.

Adicionalmente se revelan importantes datos que se deberán incluir en el diseño de incentivos para los colaboradores, entre ellos se destacan la autonomía para la toma de decisión y/o poder, la posición que se ocupa dentro de la organización, los reconocimientos no económicos y sociales, sensación de justicia retributiva, satisfacción por adquirir nuevos conocimientos y habilidades, evaluación periódica los planes carrera.

1.3. La motivación de los empleados más allá de la “zanahoria y el garrote”
Ana Muñoz Restrepo. Marta Ramírez Valencia. Revista AD-minister
Medellín-Colombia No. 24 enero-junio 2014 pp. 143 - 160 ISSN 1692-0279
e-ISSN: 2256-4322.
(Base de Datos Dialnet)

Cada vez es más difícil es el uso y la medición de la motivación de los colaboradores, muchos empresarios después de crear estrategias de incentivos ven que los resultados no son los esperados generando incertidumbre lo cual crea mayor desmotivación en los equipos de trabajo.

Frente a este problema se estudia la Teoría de la Autodeterminación, donde no solo se tiene en cuenta la cantidad sino también la calidad del tipo de motivación, alejándose del enfoque tradicional , los planteamientos iniciales sobre esta teoría fueron elaborados en la década de los ochenta por Edwar Deci y Richard Ryan.

“Esta teoría reconoce la importancia de las relaciones interpersonales y se enfoca en las dinámicas sociales que afectan las creencias, sentimientos y comportamientos de los colaboradores “(La Guardia & Patrick, 2008), considerando a las personas como elementos proactivos que buscan autonomía, conocimiento e integración.

Analizar el grado en el que los colaboradores actúan por voluntad propia y se comprometen como su labor diaria, será tarea de investigación para esta teoría, de acuerdo a esos estudios que pueden ir entrelazados con la planeación estratégica de recursos humanos y en general de la compañía, se podrá evaluar la efectividad de los incentivos laborales y su influencia en la eficiencia de los trabajadores.

“Los seres humanos tenemos una necesidad psicológica innata por ser autónomos, competentes y de relacionarnos con otros, con tendencia natural a aprender madurar, manejar nuestro entorno e integrar nuevas experiencias a nuestras vidas” (Deci & Ryan, 2008).

De esta forma la teoría nos indica que como empresarios debemos ayudar a nuestros colaboradores a satisfacer necesidades de: autonomía, de esta forma el colaborador podrá expresar sus sentimientos y promover acciones de mejora; de competencia dando la capacidad al colaborador de realizar con éxito sus labores diarias, brindando oportunidades para que la persona se sienta capaz y eficiente en su tarea dándole un valor agregado, y de vinculo , donde esta de describe como la relación social que experimenta nuestro colaborador como el conocimiento, apoyo y conexión con otros , allí encontramos lo que son los programas de capacitación , evaluación y retroalimentación , asociados con sentimientos de respeto valoración y aprecio.

Los resultados sobre investigaciones de esta teoría son claros, se logró demostrar que los colaboradores que actúan de manera autónoma se sienten más

comprometidos con la compañía, se reportan menos cifras de rotación y con menos problemas de sintomatología física.

En este mismo sentido la satisfacción con la autonomía, la competencia y el vínculo, se han asociado con el bienestar general de todos los colaboradores de la compañía, el aumento de la motivación intrínseca, con mayor satisfacción, compromiso y productividad.

La promoción de los tres pilares de esta teoría también ayudará a que los empleados interioricen más las reglas, los estándares y procedimientos de su lugar de trabajo, ya que de esta forma ellos descubren el valor de su trabajo y dejan a un lado las recompensas tangibles.

“Se logró descubrir también que en ambientes laborales autoritarios los empleados se sienten más inhibidos frente a la posibilidad de experimentar autonomía, competencia y vínculo, por lo cual su motivación cae rápidamente a niveles muy bajos afectando la productividad de la compañía en general”. (Restrepo, Valencia, 2014).

Se sugiere a los empleadores tomar las siguientes acciones para que la teoría de la autodeterminación les ayude a motivar a sus equipos de trabajo aumentando su productividad:

1. Promover la toma de decisiones e iniciativa de los empleados
2. Escucha activa en todos los procesos
3. Explicación significativa para la realización de tareas y de su importancia para la compañía

(Restrepo, Valencia, 2014).

Finalmente las practicas descritas anteriormente que ayudan a la satisfacción de la autonomía, la competencia y el vínculo se asocian con motivación más intrínseca, generando mayor placer, creatividad, recursividad y menos problemas de salud de los colaboradores dentro de su lugar de trabajo.

El diseño de este tipo de estrategias estará limitado por la actividad principal de cada empresa, se deberá evaluar cuáles de estas podrían servir para cada caso y al momento de aplicarlas realizar un seguimiento continuo para poder realizar los correctivos a tiempo y generan la motivación que se quería para brindar un ambiente laboral tranquilo y satisfactorio para todos los colaboradores.

1.4 Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos.

Jorge Eduardo Hoyos, Luz Stella Restrepo, Sandra Estrada Mejía Revista Scientia et Technica Año XI, No 29, Diciembre de 2005. UTP. ISSN 0122-1701pp. 63-68.
(Base de Datos Dialnet)

Los sistemas de compensación variable se usan para dinamizar la relación entre rendimiento y remuneración, al ser una variable de relación directa muchas empresas la usan para cumplir objetivos o metas específicas de acuerdo a la actividad o necesidad del momento.

Este plan debe tener características fundamentales como lo son:

- Filosofía de cooperación; Los líderes de la compañía deben infundir en sus colaboradores el sentimiento de propiedad por la empresa.
- Identidad:: Los colaboradores deben conocer y formar parte de la misión y propósitos de la empresa , además de conocer su funcionamiento
- Capacidad: Los empleados deben tener la capacidad y el entrenamiento adecuado para responder a las necesidades de la empresa en todo momento.
- Sistema de participación: Los trabajadores pueden participar de equipos que sugieran mejoras e innovación de procesos y productos,

(Hoyos, Restrepo, Mejía, 2005).

En la actualidad se han buscado nuevas formas de compensación donde el desempeño del colaborador está relacionado a la remuneración recibida, estos nuevos modelos se explican en la Tabla 1. Sistemas de compensación en la actualidad.

Los modelos de compensación variable se deberán ver de forma holística involucrando variables internas y externas de la organización.

La planeación estratégica es la herramienta para que los colaboradores conozcan la misión, visión, las estrategias, metas y políticas de la compañía, éstas también deberán ser las metas de cada uno de los colaboradores, cada empleado deberá conocer cada una de sus funciones y la importancia de ellas dentro de la compañía, finalmente para que de esta manera se generen estándares de medición y control para iniciar el sistema de compensación.

Se deberán implementar adicionalmente sistemas de comunicación y capacitación, incrementando la actitud positiva hacia el trabajo en equipo para la consecución de resultados proyectados.

Adicionalmente al diseñar estándares de producción se deben tener en cuenta cada uno de los riesgos latentes en cada uno de los departamentos, evitando riesgos para los colaboradores.

Para una empresa como Elmer's Chocolate se pueden aplicar estos sistemas de compensación variables de acuerdo a su estrategia de estacionalidad. Se sabe que esto ayudaría a la motivación de sus colaboradores en las tres diferentes épocas del año donde se encuentra su mayor tasa de producción.

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN LA ACTUALIDAD			
TENDENCIAS ACTUALES	DIVISIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RENDIMIENTO	<p>Individual: Compensar el desempeño de cada empleado con incentivos financieros, evaluando :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de producción • Productividad • Uso de materias primas • Tasas de uso de maquinaria 	<p>Constituye un elemento motivador para manejar incremento en la productividad.</p> <p>El empleado puede elegir su propio ritmo</p>	<p>Genera gestión administrativa para medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores</p> <p>El colaborador puede descuidar normas de seguridad o perjudicar su salud , por esforzarse demasiado al querer incrementar su productividad individual</p>
	<p>Grupal : Aplicado al grupo de personas, requiriendo esfuerzos grupales para alcanzar metas comunes. El grupo deberá ser homogéneo para obtener eficiencia.</p>	<p>Estimula a los trabajadores a ser solidarios, reduciendo tiempo de espera improductivo, aumentando la coordinación, llevando a un rendimiento elevado.</p>	<p>La relación entre remuneración y rendimiento es menor, por eso algunos colaboradores se pueden desmotivar. Pueden surgir conflictos si hay personas que sientan que trabajan más que otras por falta de colaboración de los demás.</p>
	<p>Por departamento Se mide el rendimiento en conjunto. Ayuda a identificar objetivos organizacionales. Se debe garantizar que el rendimiento global no sufra grandes variaciones por causas externas</p>	<p>Costos de administración relativamente bajos. Establece medidas simples de desempeño para el éxito de la compañía, son de fácil control, logrando mejores resultados grupales.</p>	<p>Se hace menos directa la relación entre labor y remuneración. Puede surgir desmotivación en el grupo por el valor de los incentivos por razones que están fuera de control del departamento.</p>

Tabla 1. Sistemas de compensación en la actualidad, Parte 1. Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. Jorge Eduardo Hoyos, Luz Stella Restrepo, Sandra Estrada Mejía 2005

POR UNIDAD DE TIEMPO	<p>Fijo con rendimiento controlado Compensar el desempeño de cada empleado con salario fijo producto de un rendimiento establecido Se debe determinar la remuneración antes de empezar la tarea, y el colaborador debe renunciar a la libertad de modificar su ritmo de trabajo. El empleador se debe comprometer a capacitar al colaborador para que este alcance el rendimiento convenido sin esfuerzo excesivo , así como proporcionar herramientas y un lugar de trabajo seguro</p>	<p>Si no se alcanza el rendimiento, se procura determinar la razón de ello. Se procura lograr los rendimientos altos en términos de calidad y cantidad con el fin de mantener equilibrio en sistemas de producción complejos.</p>	<p>La dirección se halla bajo mayor presión para programar el trabajo con eficacia y cumplir los planes de producción. La medición del trabajo requiere manejo de herramientas especializadas para fijar normas individuales o de grupo.</p>
	<p>Remuneración por méritos Se toma como referencia una serie de criterios generales o factores de mérito , los cuales pueden limitarse a aspectos más o menos tangibles del rendimiento</p>	<p>Tiene en cuenta aspectos de rendimiento que de otro modo se pasarían por alto. Diligenciar formatos de evaluación y discutirlos entre el colaborador y el supervisor, garantiza que los colaboradores reciban retroalimentación continua, importante para su motivación.</p>	<p>La evaluación se realiza de manera subjetiva, condicionada por motivos personales. Pueden perjudicar el rendimiento en vez de mejorarlos , si se da un trato poco equitativo , generando resentimientos,</p>

Tabla 1. Sistemas de compensación en la actualidad, Parte 2. Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. Jorge Eduardo Hoyos, Luz Stella Restrepo, Sandra Estrada Mejía 2005

1.5 Workplace Wellness Programs Can Generate Savings.

Katherine Baicker, David Cutler and Zirui Song. Health Affairs 29, no.2 (2010):304-311 doi: 10.1377/hlthaff.2009.0626 originally published online January 14, 2010
(Base de Datos Dialnet)

Poco a poco entidades gubernamentales han realizado alianzas con los empleadores para promover una vida saludable tanto en los hogares de los colaboradores como en sus lugares de trabajo, para nadie es un secreto que la inversión en planes de salud y prevención de enfermedades para los colaboradores, pueden conducir a reducir los costos de salud y por lo tanto en primas de seguros de salud de los mismos. “Se evalúa también que los empleados más saludables son más productivos ya que pierden menos días de trabajo al no necesitar los servicios médicos.”(Baicker, Cutler, Song , 2010).

Este factor de seguridad descrito en la pirámide jerárquica de las necesidades de Maslow se relaciona directamente con la motivación de los colaboradores, “grandes empresas informan que se realizan estos programas con sus empleados, las empresas pequeñas son las que quedan rezagadas frente a este tema por lo cual tendrían que estar más vigilantes del tema para aumentar desde esta perspectiva la motivación en sus colaboradores.” ”(Baicker, Cutler, Song , 2010).

“Varios estudios realizados reflejan el balance positivo sobre la inversión en este tipo de programas, existe el caso del Banco Citybank donde reportaron que el programa de salud y prevención les hizo ahorrar 4,5 USD en gastos por cada dólar invertido en la salud de sus colaboradores.” (Baicker, Cutler, Song , 2010).

Los planes de salud y prevención deben incluir: educación para la salud y el auto cuidado, exámenes de los lugares de trabajo, y la integración de la estructura corporativa a la salud de los colaboradores.

El éxito de un plan de salud y prevención esta en realizar seguimientos rigurosos a cada uno de los colaboradores adscritos al mismo , sin un correcto seguimiento la inversión realizada no tendrá resultados en el mediano plazo para los colaboradores , afectando de esta manera sus labores y finalmente la eficiencia de la compañía.

Los factores de riesgos más importantes a evaluar dentro de la compañía en tema de salud y prevención son la obesidad, el tabaquismo, manejo de estrés, cuidado de la espalda, nutrición, consumo de alcohol, presión arterial y la atención preventiva y uno adicional y que aplicaría para el caso de Elmer's Chocolate, el manejo de la fatiga.

“En los estudios presentados por este articulo nos muestran que el desarrollo de planes de prevención le represento en promedio a las compañías, por cada dólar invertido genero un ahorro de 3,77 USD.” (Baicker, Cutler, Song , 2010).

Finalmente como conclusión el artículo nos explica que la inversión en este tipo de programas ayudara en el corto plazo a la mejora de la salud, la reducción de rotación de los colaboradores, y menores costos para los programas públicos, tales como los seguros de invalidez.

Estas iniciativas poco a poco van teniendo más cabida dentro de la planeación estratégica de recursos humanos de los empresarios, es una forma de motivar a sus colaboradores y no resulta ser tan costosa ya que se obtendrán beneficios inmediatos frente a la productividad de sus colaboradores, recordemos que no solo los incentivos monetarios ayudan a que un empleado sea más eficiente,

2. METODOLOGIA

LA OBSERVACIÓN COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

“La observación es una técnica de recolección de información, consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad mediante el empleo de los sentidos, conforme a las exigencias de la investigación científica”. (Yuni, J. A., & Urbano, C. A).

- Captar el mundo externo, a través de información que aportan nuestros sentidos.
- Nuestro cerebro organiza esta información través de la sensación, esto nos permite decodificar el mundo en que vivimos y reconocerlo.
- La vista es el sentido que nos permite captar la imagen a través del ojo humano, Casi todos los ojos miran, pero son pocos los que observan, y menos aun los que ven.
- Observar es un acto de voluntad consiente que selecciona una zona de la realidad para ver algo.

(Yuni, J. A., & Urbano, C. A.)

Para que la observación sea considerada científica debe reunir los siguientes requisitos:

- Que esté orientada por alguna teoría científica:
 - ✓ “Para desarrollar e identificar estrategias que fomenten la motivación laboral, la orientación principal ha sido de la Teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo, quien da prioridad al ser humano y a su comportamiento dentro de un entorno social, la importancia que esté tiene dentro de las organizaciones, Elton mayo ve que el trabajador es la base de la

productividad, factor primordial que lleva al éxito empresarial”.
(Yuni, J. A., & Urbano, C. A.).

- “Que emplee instrumentos objetivos, es decir, que aspire a observar, registrar e interpretar los hechos de tal forma que otras investigaciones puedan verificar sus hallazgos”. (Yuni, J. A., & Urbano, C. A.).

TIPO DE OBSERVACIÓN A REALIZAR:

Según el grado de implicación del observador con la realidad observada.

- Observación no participante:
 - ✓ Se adopta una clara posición para no involucrarse con la situación que observa.
 - ✓ Se adopta el rol de espectador de la realidad.
 - ✓ Se evita realizar acciones que modifiquen o alteren el fenómeno que le interesa observar.

Según su grado de científicidad:

- Observación descriptiva:
 - ✓ Técnica de investigación que permite reconstruir la realidad observada en sus detalles significativos.
 - ✓ El investigador no necesita partir de una hipótesis previa, basta con que defina los aspectos del campo de observación que van a ser objeto de su atención.

Fases de la observación:

- Selección de un campo de realidad a observar

- ✓ Campo: generalidad
 - Louisiana Estados Unidos
- ✓ Escenarios: Espacios concretos
 - Elmer´s chocolate
- Negociación del acceso al escenario:
 - ✓ Enfoque directo: Carta oficial, o un requerimiento de una autoridad competente.

La comunicación entre las dos universidades, en Bogotá la Universidad Santo Tomas y la Universidad Southeastern de Louisiana lograron el acceso al escenario de observación; La empresa Elmer´s Chocolate.

- El acceso al escenario:
 - ✓ Accesibilidad: grado de dificultad que tiene el investigador para acceder a los escenarios.
 - Se tuvo acceso a la planta de producción de la empresa Elmer ´s chocolate, única planta de producción que tiene la empresa hasta el momento, donde se observó las distintas secciones de procesamiento de los chocolates y empaclado del mismo así como las medidas de seguridad para poder acceder a ella.
 - ✓ Visibilidad: grado de Información explícita o palpable que el observador tiene sobre el contexto o situación.
 - se contó con la guía de empleados de la empresa quienes pudieron dar información veraz, ellos más que nadie

conocen los procesos y como se realiza el trabajo en esta empresa

- Elmer's chocolate :
 - Iván Pinto : Gerente de Ingeniería de planta
(Colombiano)
 - Esmeralda López :Asistente de recursos humanos
(Salvadoreña)

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO BÁSICO DE LA OBSERVACIÓN

Observación descriptiva:

1. El investigador decide que tipos de fenómenos debe observar para obtener información.
 - ✓ Actitud de los empleados
 - ✓ Realización de las actividades laborales
 - ✓ Lugar de ejecución del trabajo
 - ✓ Ambiente laboral
 - ✓ Oportunidades laborales
 - ✓ Seguridad laboral
 - ✓ Estabilidad laboral

FASES DEL PROCESO METODOLÓGICO DE LA OBSERVACIÓN

- Diseño y utilización de técnicas e instrumentos para obtener datos mediante la observación.

- Las notas de campo: narraciones de aquello que he visto y oído por el investigador en el escenario observado.
-

LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Yuni, J. A., & Urbano, declara:

“La entrevista es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas. Apelando a un rasgo propio de la condición humana - nuestra capacidad comunicacional- esta técnica permite que los personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas”. (pág. 81)

TIPOS DE ENTREVISTA

“La entrevista como técnica de recolección de información se puede clasificar en tres tipos”:

- “Según el grado de regulación de la interacción entre entrevistador y entrevistado, las entrevistas pueden ser:
 - ✓ Estructurada formal o con cuestionario
 - ✓ Semiestructurada sin cuestionario
 - ✓ No estructurada
- Según la situación de la interacción las entrevistas pueden ser:
 - ✓ Cara a cara
 - ✓ Telefónica
 - ✓ Mediante tecnologías informáticas

- “Según el número de participantes: En tanto situación de interacción lingüística realizada en el formato de una conversación, en la entrevista pueden participar cantidades variables de participantes. Tradicionalmente, la entrevista ha sido vista como una situación de diálogo entre dos personas (el entrevistado y el entrevistador), aunque en la actualidad hay un amplio desarrollo de las entrevistas grupales. Las entrevistas pueden ser”:
 - ✓ Individual
 - ✓ En panel
 - ✓ En grupo

FASES DE LA TECNICA DE LA ENTREVISTA

- ✓ Presentación y toma de contacto
- ✓ Cuerpo de la entrevista
- ✓ Cierre (pág.84)

En la empresa Elmer Chocolate se realizó la entrevista a la señora Esmeralda López jefe de recursos humanos, la cual se adjunta respuestas en los anexos del trabajo.

3. RESULTADOS

Elmer's Chocolate es una empresa que debido a sus años en el mercado ha sabido llevar y relacionar su estrategia de recursos humanos a las necesidades actuales del mercado laboral , se pudo observar que aunque es una muy buena compañía para laborar presenta falencias en temas de liderazgo participativo, muchos de los colaboradores puede que tengan ideas innovadoras para el desarrollo de negocio pero por temas de tradición en sus procesos , los directivos pueden estar dejando de lado ideas que podrían hacer más eficientes las operaciones.

Identificada como una empresa donde las labores operativas son sencillas y sometidas a cambios frecuentes debido a la estacionalidad de sus productos, Elmer's Chocolate presenta bastantes ventajas competitivas como lo son su tradición y recordación de marca en cada uno de los hogares americanos, lo que representa grandes retos que los directivos de la misma han sabido afrontar , como lo son mayor formación debido a los cambios , mayor nivel de cualificación de personal de tareas de diseño , dirección y supervisión de productos , delegando a jefes de línea y/o área la capacidad de decisión por la dificultad de observar a cada uno de sus colaboradores .

Las oportunidades de crecimiento dentro de esta empresa son enormes debido a sus estrategias en continua capacitación y rotación de puestos dando así inicio al plan carrera de sus colaboradores.

Su oferta laboral para puestos operativos no es muy llamativa para ciudadanos americanos por lo cual su fuerza laboral es inicialmente contratada en México, ofreciéndoles a estos empleados beneficios que difícilmente encontrarán en su país, como lo son vivienda, seguridad social y transporte.

Sus principales incentivos laborales de acuerdo a Esmeralda López jefe de recursos humanos de Elmer's Chocolate son los siguientes:

- Horarios flexibles: diez horas laborales diarias entre lunes y jueves.
- Se da la opción de horas extras para mejorar los ingresos de los trabajadores.
- Sistema de ahorro programado si el colaborador lo desea.
- Transporte.
- Auxilio de alimentación.
- Pago de días festivos sin laborarlos.

Finalmente la compañía brinda un beneficio a sus colaboradores más conocidos como seguridad social, dando a estos, y a su familia bienestar general y tranquilidad, adicionalmente la empresa deberá hacer una reestructuración, incluyendo actividades de prevención y planes educativos sobre la salud de cada uno de los colaboradores.

Es importante iniciar en esta empresa procesos de evaluación en la calidad de motivación en sus colaboradores, pues es de suma importancia iniciar nuevos programas de incentivos, dar valor a las relaciones interpersonales de cada uno de los colaboradores dentro de la compañía, especialmente de la fuerza laboral de planta de producción, se deberán ver como elementos proactivos en busca de autonomía que requieren nuevos conocimientos e integración dentro de la empresa en la que laboran.

CONCLUSIONES

Después de esta experiencia dentro de la compañía Elmer's Chocolate y la revisión de literatura podemos concluir que aunque existen falencias en temas de incentivos y motivación laboral, es una compañía que se ha mantenido vigente y poco a poco encontrará el camino adecuado para brindar todo tipo de incentivos que generen altos niveles de motivación y productividad, por ahora se pueden sugerir los siguientes ítems para que este proceso inicie y concluya con los mejores resultados:

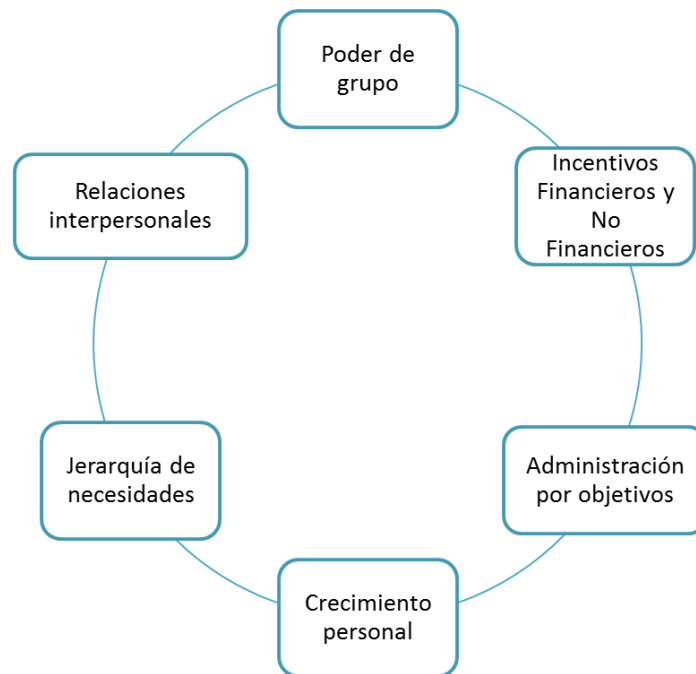


Gráfico 2. Sugerencias frente a motivación e incentivos laborales en Elmer's Chocolate

- Crear espacios para el fortalecimiento del poder de grupo

De acuerdo a los estudios realizados por Elton Mayo entre 1927 y 1937, se sugiere crear espacios para que todos los colaboradores se conozcan en lugares diferentes al laboral, dando inicio a grupos informales, para que entre ellos mismos se brinden recompensas sociales, también se sugieren temas como apoyo a actividades culturales y recreativas. De esta forma dentro del espacio de trabajo los colaboradores ya se habrán conocido más a fondo, dando como resultado un ambiente laboral agradable, relacionando aspectos emocionales en cada una de sus labores.

Por parte de los líderes de área se recomienda darle a conocer a cada uno de sus colaboradores la importancia y contenido de su labor y la rotación en los diferentes cargos.

- Incentivos Financieros y No Financieros (Extrínsecos – Intrínsecos)

Bajo la perspectiva de la teoría de agencia los motivadores intrínsecos más conocidos como los no financieros son los que dan más resultado a la hora de la motivación laboral en los empleados, ya que generan mayor placer, creatividad, recursividad y finalmente ayudan a la reducción de problemas de salud.

Algunos incentivos no financieros que se pueden aplicar al caso de Elmer's Chocolate pueden ser:

- Flexibilización en los horarios
- Reconocimiento de logros individuales , grupales , por área , en general
- Formación continua y fortalecimiento de contenido en los puestos de trabajo
- Integración no formal (como se mencionó en el ítem anterior)
- Liderazgo participativo , donde cada uno de los colaboradores sea motivado a que desarrolle innovaciones en su lugar de trabajo y así mismo este sea responsable por llevarlas a cabo
- Mayor formación debido a los constantes cambios y necesidades del mercado
- Delegar capacidad de decisión y autonomía en cada uno de los colaboradores

Por unidad de tiempo fijo con rendimiento controlado

- Salario fijo y producto de un rendimiento establecido
- Determinar la remuneración y ritmo de trabajo antes de empezar la tarea
- Se debe capacitar al colaborador para que este alcance el rendimiento convenido sin esfuerzo excesivo
- Proporcionar herramientas y un lugar de trabajo seguro
- Si no se alcanza el rendimiento, se procura determinar la razón de ello.
- Se procura lograr los rendimientos altos en términos de calidad y cantidad

Adicionalmente se puede evaluar un variable adicional por el cumplimiento de metas de los colaboradores de esta forma se encuentra equilibrio entre motivación organizacional y niveles de riesgo.

Al implementar compensaciones monetarias fijas y/o variables la gerencia de la empresa podrá crear estrategias que ayuden a la facilidad de la supervisión, relacionado a las tareas programables ya establecidas por la compañía, estas tareas fácilmente ayudan a identificar la dificultad de la labor y de esta manera se genera el incentivo de acuerdo al tipo de esfuerzo y nivel de capacitación que se debe establecer para el cumplimiento de los diferentes objetivos organizacionales.

Finalmente lo que se espera por parte de los colaboradores al implementar estrategias de salarios variables es que en cada colaborador exista la filosofía de la cooperación y además genere identidad por la compañía.

- Administración por objetivos

Se sugiere, que con la guía del personal de talento humano, diseñar el plan estratégico de la compañía, se deberá tener en cuenta la opinión de todos los colaboradores, donde cada uno de los jefes de área será el responsable de dar a conocer a la gerencia todos los aportes, sugerencias e inquietudes de su equipo de trabajo.

Los jefes de área deben dar a conocer a cada uno de sus colaboradores lo que su labor representa para los objetivos de la compañía, capacitar a los empleados frente a temas de planeación estratégica de la organización, hará que los empleados trabajen en la misma sintonía, generando información correcta entre los diferentes colaboradores sin importar el área de trabajo o su labor dentro de la compañía.

Se deberá capacitar a los diferentes jefes de área en temas de liderazgo y comunicación asertiva para lograr que los colaboradores se sientan motivados al ver la importancia de su labor dentro de la compañía.

- Jerarquía de necesidades

Dentro de la jerarquía de necesidades podemos ubicar como uno de los más importantes ítems el de seguridad, se sugiere a Elmer's Chocolate brindar un espacio importante en su compañía a lo que son beneficios intrínsecos como lo son bonos para estudio, oftálmicos, emergencias familiares.

Se sugiere aplicar beneficios en el tema de salud , donde se incluyan, charlas de educación para la salud, auto cuidado en el lugar de trabajo , determinado para cada puesto de trabajo, exámenes en los lugares de trabajo, integración de la estructura corporativa a la salud de los colaboradores. El éxito de estos programas dependerá del cumplimiento y su seguimiento riguroso.

Adicionalmente se deberán dictar charlas sobre prevención, que se pueden brindar con el apoyo de la aseguradora que cobija a los colaboradores sobre los siguientes temas:

- Obesidad
- Tabaquismo
- Manejo de estrés
- Cuidado de espalda
- Nutrición
- Consumo de alcohol
- Presión arterial
- Manejo de fatiga

“Esto tendrá efectos en el corto plazo, generando menos rotación, menos costos en programas públicos de salud .Se demuestra además que en promedio por cada dólar invertido la empresa se está ahorrando tres dólares con setenta y siete centavos en temas de salud a futuro en sus colaboradores.”
(Baicker, Cutler, Song , 2010)

- Relaciones interpersonales

Frente a este tema hablamos de la autonomía en los colaboradores, que se debe empezar a motivar por parte de los líderes de área o jefes de línea de esta forma aumentando la calidad de la motivación. (Restrepo, Valencia, 2014)

Lo que se busca con esta mejora es que cada uno de los colaboradores exprese sus sentimientos, promoviendo desarrollo e innovaciones en su puesto de trabajo y que se sienta capaz de hacer su labor eficientemente.

El empleador deberá capacitar a cada uno de sus líderes en temas de comunicación asertiva y liderazgo como se mencionó en la administración por objetivos, repercutiendo finalmente en el día a día de los colaboradores, ya que serán empleados con mayor autonomía y compromiso por la compañía, logrando menor rotación en cada uno de los puestos de trabajo .

- Crecimiento personal

Al ser una empresa con bastante potencial, esta ventaja se debe aprovechar para incentivar el crecimiento dentro de la organización de cada uno de sus colaboradores, por eso la importancia de procesos de evaluación continuo a los planes de carrera ya establecidos

Se deberán evaluar los actuales planes carrera y demás incentivos financieros y no financieros por los cuales tareas de planta se realicen más por ciudadanos de Estados Unidos, evaluar los programas de retención y motivación laboral frente a la competencia, realizar investigaciones acerca de la población y sus necesidades son sugerencias para desarrollar este proyecto.

Se sugiere considerar la posibilidad de efectuar un estudio de mercado en el que se realicen estudios de factibilidad, sobre la diversificación de productos, aportando a la generación de más puestos de trabajo, logrando aprovechar experiencia de los líderes actuales y así elevando el nivel del plan carrera

ANEXOS

ANEXO 1

1. ¿En que se basa su estrategia de recursos humanos? La motivación de los empleados más allá de la “zanahoria y el garrote”. Ana Muñoz Restrepo. Marta Ramírez Valencia. Revista AD-minister Medellín-Colombia No. 24 enero-junio 2014 pp. 143 - 160 ISSN 1692-0279 e-ISSN: 2256-4322. (Base de Datos Dialnet)

Se busca que el personal que trabaje con nosotros realice un plan carrera dentro de la compañía generando estabilidad y crecimiento profesional, se capacitan desde su inicio en varios lugares de trabajo lo cual hace que conozcan lo que más se pueda de la empresa en la que laboran.

2. ¿Cómo realizan la búsqueda de nuevos talentos para su compañía? La motivación de los empleados más allá de la “zanahoria y el garrote”. Ana Muñoz Restrepo. Marta Ramírez Valencia. Revista AD-minister Medellín-Colombia No. 24 enero-junio 2014 pp. 143 - 160 ISSN 1692-0279 e-ISSN: 2256-4322. (Base de Datos Dialnet)

Principalmente se realizan búsqueda de nuevos talentos para las tres temporadas que manejamos, se realiza convocatoria de empleados para la planta de producción en la ciudad de México D.F. la fuerza laboral se trae de este país debido a que los cargos operativos no son demandados por los ciudadanos americanos, algunos de los beneficios que se les brinda a los ciudadanos Mexicanos son : vivienda, transporte, seguridad social, y un alto salario comparado con mismos cargos operativos en otras empresas.

3. ¿Cómo se desarrollan los programas de inducción y capacitación de nuevos colaboradores? La motivación de los empleados más allá de la “zanahoria y el garrote”. Ana Muñoz Restrepo. Marta Ramírez Valencia. Revista AD-minister Medellín-Colombia No. 24 enero-junio 2014 pp. 143 - 160 ISSN 1692-0279 e-ISSN: 2256-4322. (Base de Datos Dialnet)

Durante los meses de enero y febrero que estamos en temporada baja se aprovecha para hacer capacitaciones a nuestros colaboradores en tres cargos operativos diferentes con el fin de evitar la rutina generando nuevos conocimientos e iniciando así el plan carrera.

4. ¿Existe algún programa de incentivos para sus colaboradores? El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. Yuri Gorbaneff, Sergio Torres y José Fernando Cardona. Revista de Economía Institucional, vol. 11, n. ° 21, segundo semestre/2009, pp. 73-91 (Base de datos Dialnet)

- Horarios flexibles: diez horas laborales diarias entre lunes y jueves.
- Se da la opción de horas extras para mejorar los ingresos de los trabajadores.
- Sistema de ahorro programado si el colaborador lo desea.
- Transporte.
- Auxilio de alimentación.
- Pago de días festivos sin laborarlos.

5. ¿Se poseen planes carrera dentro de su compañía? La motivación de los empleados más allá de la “zanahoria y el garrote”. Ana Muñoz Restrepo. Marta Ramírez Valencia. Revista AD-minister Medellín-Colombia No. 24 enero-junio 2014 pp. 143 - 160 ISSN 1692-0279 e-ISSN: 2256-4322. (Base de Datos Dialnet)

Sí, como se mencionó anteriormente constantemente se están capacitando a los empleados en diferentes cargos iniciando de esta forma su plan carrera.

6. ¿De acuerdo a la estacionalidad que maneja su empresa, manejan ustedes sistemas de remuneración variable? Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. Jorge Eduardo Hoyos, Luz Stella Restrepo, Sandra Estrada Mejía Revista Scientia et Technica Año XI, No 29, Diciembre de 2005. UTP. ISSN 0122-1701pp. 63-68 .(Base de Datos Dialnet)

Sí, principalmente en la época de San Valentín se brinda un bono extraordinario por producción a los colaboradores de planta.

7. ¿Se utilizan indicadores de gestión sobre la labor de colaboradores ?Si es así ¿Bajo qué criterios? ¿Se les realiza retroalimentación? Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. Jorge Eduardo Hoyos, Luz Stella Restrepo, Sandra Estrada Mejía Revista Scientia et Technica Año XI, No 29, Diciembre de 2005. UTP. ISSN 0122-1701pp. 63-68 .(Base de Datos Dialnet)

Sí, se manejan indicadores de calidad, por volumen de producción, y manejo e inocuidad de alimentos.

Se realiza retroalimentación sobre sus labores cada tres meses.

8. ¿De acuerdo a las necesidades de su empresa, que programas de promoción de salud y prevención de enfermedades realizan? Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. Katherine Baicker, David Cutler and Zirui Song. Health Affairs 29, no.2 (2010):304-311 doi: 10.1377/hlthaff.2009.0626 originally published online January 14, 2010 (Base de Datos Dialnet)

Se realizan pausas activas, rotación de puesto, seguridad industrial (uso de implementos se seguridad industrial).

Señalización de puntos de encuentro ante una emergencia, ubicación de elementos como extintores botiquines y salidas de emergencia.

Capacitación constante en temas de auto cuidado.

Adicionalmente las maquinas con las que se cuentan en la planta cuentan con sensores de proximidad para evitar accidentes de nuestros colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I , (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México , McGraw-Hill
- Hart, C.W. M. (2012) .Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública*. 38(1) 156-167.
- Netzag, M. (2016). *Enfoque humanístico y del comportamiento en la Administración - Monografias.com*. [online] Monografias.com. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-humanistica/teoria-humanistica.shtml> [Recuperado el 1 de diciembre. 2016].
- García, Hernández, Posada. La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción.(2012)
- Pérez, Juan, *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, (España, 2002) pág. 46
- Laffont, J. J. y D. Mortimer. *The Theory of Incentives*, Princeton, Princeton University Press, 2002.
- Elmerchocolate.com. (2016). Elmer Chocolate - About Us. [online] Disponible en: <http://elmerchocolate.com/about> [Recuperado el 1 de Diciembre. 2016].
- Lüchinger, R, (2007) *Los 12 economistas más importantes de la historia*. Zürich , Suiza , Grupo editorial Norma
- Craig, E. ed. *Routledge Encyclopaedia of Philosophy*, vol.1, London, Routledge, 1998.
- Taylor, F. *Management científico*, 1911, Madrid, Hyspamerica, 1984.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* .New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- Yuri Gorbaneff, Sergio Torres y José Fernando Cardona. El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, vol. 11, n. ° 21, segundo semestre/2009, pp. 73-91 (Base de datos Dialnet)
- Gerardo J. Zapata Rotundo. Aymara Hernández Arias. Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Revista Pensamiento & Gestión*, 29. Universidad del Norte, 56-86, 2010. (Base de datos Dialnet)
- Ana Muñoz Restrepo. Marta Ramírez Valencia. La motivación de los empleados más allá de la “zanahoria y el garrote”. *Revista AD-minister Medellín-Colombia* No. 24 enero-junio 2014 pp. 143 - 160 ISSN 1692-0279 e-ISSN: 2256-4322. (Base de Datos Dialnet)

- Jorge Eduardo Hoyos, Luz Stella Restrepo, Sandra Estrada Mejía. Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. Revista Scientia et Technica Año XI, No 29, Diciembre de 2005. UTP. ISSN 0122-1701pp. 63-68 .(Base de Datos Dialnet)
- Katherine Baicker, David Cutler and Zirui Song. Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. Health Affairs 29, no.2 (2010):304-311 doi: 10.1377/hlthaff.2009.0626 originally published online January 14, 2010 (Base de Datos Dialnet)
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). Técnicas para investigar. Volumen 2: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación (2a. ed.). Buenos Aires, AR: Editorial Brujas. Retrieved from (<http://www.ebrary.com>)