

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO LIBRE

**TEMA: “LOS INCENTIVOS NO MONETARIOS Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN
LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN”**

**CASO: ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE
BOLIVIA (AOPEB)**

POSTULANTES:

Univ. Luque Mojica Jorge Gregorio

Univ. Saravia Laura Jeaneth Jacqueline

La Paz – Bolivia

2019

DEDICATORIA

Dedicado a nuestras familias que nos brindaron su amor, apoyo incondicional y moral en el transcurso, finalización de nuestros estudios en la Universidad Mayor de San Andrés, y sobre todo a Dios que nos guió y acompañó en la culminación de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo ha sido posible gracias al apoyo desinteresado e incondicional de muchas personas que nos brindaron sus experiencias, conocimientos y paciencia:

A nuestros padres por su inmenso amor y apoyo incondicional que nos dio fuerzas para seguir y llegar a la conclusión de esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros compañeros, por los buenos y malos momentos de los diferentes módulos del pensum académico.

A la Universidad Mayor de San Andrés, representado por un selecto equipo de catedráticos quienes compartieron sus conocimientos en nuestra formación académica.

Nuestro profundo agradecimiento al M.Sc. Jorge Ricardo Riveros Salazar por dedicar su tiempo, esfuerzo y conocimiento desde la primera etapa de la presente investigación hasta la etapa final de este trabajo.

A Dios por darnos vida salud, sabiduría y su bendición a lo largo de este trabajo de investigación.

INDICE GENERAL

CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACION	3
1.2.1. JUSTIFICACION TEORICA.....	3
1.2.2. JUSTIFICACION PRÁCTICA	4
1.3. SITUACION DEL PROBLEMA.....	5
1.4. PROBLEMA CIENTIFICO.....	7
1.5. OBJETO DE ESTUDIO	8
1.5.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	8
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
1.6. ALCANCES DE LA INVESTIGACION	8
1.6.1. ALCANCE GEOGRÁFICO	9
1.6.2. ALCANCE TEMÁTICO	9
1.7. IDEA CIENTIFICA A DEFENDER	9
CAPITULO II.....	10
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS.....	10
2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	10
2.2. CONCEPTOS	10
2.3. MOTIVACIÓN	11
2.4. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL	13
2.5. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL	15
2.5.1. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.....	15
2.5.2. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	16
2.6. CICLO MOTIVACIONAL	17
2.7. INCENTIVOS.....	18
2.7.1. CLASES DE INCENTIVOS.....	18
2.8. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	19

2.9. TEORÍAS DE CONTENIDO	19
2.9.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	20
2.9.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES.....	21
2.9.3. TEORÍA DE LOS 3 PILARES DE LA MOTIVACIÓN	22
2.9.4. TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y”.....	24
2.10. CONTEXTO REFERENCIAL	25
2.10.1. MOTIVACIÓN A NIVEL MUNDIAL.....	25
2.10.2. MOTIVACIÓN EN BOLIVIA.....	26
2.10.3. ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS DE BOLIVIA.....	28
CAPITULO III	31
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN.....	31
3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO	32
3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA	32
3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS	33
3.5. INSTRUMENTOS Y RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	34
3.5.1. PLAN DE RECOPIACION DE DATOS.....	34
3.5.2. ENTREVISTA.....	35
3.5.3. CUESTIONARIO	35
CAPITULO IV	37
RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
4.1.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	37
4.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	41
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	62
CAPÍTULO V	65
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	65
5.1. ANTECEDENTES.....	65
5.2. INTRODUCCION.....	66
5.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	66
5.3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA.....	66

5.4.	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	67
5.5.	TÉCNICAS USADAS	67
5.5.1.	ENTREVISTAS - ENCUESTAS.....	67
5.6.	PRIMERA FASE DE LA PROPUESTA.....	68
5.7.	SEGUNDA FASE DE LA PROPUESTA - INCENTIVOS SEGÚN EL NIVEL JERÁRQUICO	69
5.7.1.	NIVEL ESTRATÉGICO	69
5.7.2.	NIVEL LÍNEA MEDIA.....	71
5.7.3.	NIVEL OPERATIVO	72
5.8.	CUARTA FASE - INCENTIVOS SEGÚN: GENERO DEL PERSONAL.....	74
5.8.1.	FEMENINO.....	74
5.8.2.	MASCULINO	76
CAPÍTULO VI.....		79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
6.1.	CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	79
6.2.	RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		81
ANEXOS.....		83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Título: Operacionalización de las variables.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro N° 2 Título: Resultado de la entrevista.....	38
Cuadro N° 3 Título: Composición demográfica del personal según su género.....	41
Cuadro N° 4 Título: Composición demográfica del personal según edad.....	42
Cuadro N° 5 Título: Pregunta 1 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	43
Cuadro N° 6 Título: Pregunta 2 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	44
Cuadro N° 7 Título: Pregunta 3 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	45
Cuadro N° 8 Título: Pregunta 4 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	46
Cuadro N° 9 Título: Pregunta 5 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	47
Cuadro N° 10 Título: Pregunta 6 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	48
Cuadro N° 11 Título: Pregunta 7 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	49
Cuadro N° 12 Título: Pregunta 8 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	50
Cuadro N° 13 Título: Pregunta 9 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	51
Cuadro N° 14 Título: Pregunta 10 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	52
Cuadro N° 15 Título: Pregunta 11 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	53
Cuadro N° 16 Título: Pregunta 12 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	54
Cuadro N° 17 Título: Pregunta 13 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	55
Cuadro N° 18 Título: Pregunta 14 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	56
Cuadro N° 19 Título: Pregunta 15 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	57
Cuadro N° 20 Título: Pregunta 16 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	58
Cuadro N° 21 Título: Pregunta 17 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	60
Cuadro N° 22 Título: Pregunta 18 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Premisas del Comportamiento Humano	12
Gráfico N° 2 Ciclo Motivacional	18
Gráfico N° 3 Pirámide los Factores de Herzberg.....	21
Gráfico N° 4 Motivación dentro de la organización.....	38
Gráfico N° 5 Importancia de la motivación en la organización.....	39
Gráfico N° 6 Composición demográfica del personal según su genero	41
Gráfico N° 7 Composición demográfica del personal según su edad.....	42
Gráfico N° 8 Título: Pregunta 1 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	43
Gráfico N° 9 Título: Pregunta 2 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	44
Gráfico N° 10 Título: Pregunta 3 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	45
Gráfico N° 11 Título: Pregunta 4 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	46
Gráfico N° 12 Título: Pregunta 5 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	47
Gráfico N° 13 Título: Pregunta 6 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	48
Gráfico N° 14 Título: Pregunta 7 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	49
Gráfico N° 15 Título: Pregunta 8 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	50
Gráfico N° 16 Título: Pregunta 9 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	51
Gráfico N° 17 Título: Pregunta 10 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	52
Gráfico N° 18 Título: Pregunta 11 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	53
Gráfico N° 19 Título: Pregunta 12 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	54
Gráfico N° 20 Título: Pregunta 13 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	55
Gráfico N° 21 Título: Pregunta 14 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	57
Gráfico N° 22 Título: Pregunta 15 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	58
Gráfico N° 23 Título: Pregunta 16 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	59
Gráfico N° 24 Título: Pregunta 17 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	60
Gráfico N° 25 Título: Pregunta 18 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB	61



RESUMEN

En un mundo globalizado y altamente competitivo como el que hoy existe, la preocupación de las organizaciones por el bienestar de sus colaboradores tiene una mayor incidencia, es por ello que los incentivos laborales y el ambiente donde se desarrolla el trabajador se han convertido en un factor determinante para lograr la satisfacción del personal, de tal manera que mantener al capital humano motivado y en un buen ambiente de trabajo se traduce en productividad y compromiso.

Es importante destacar el hecho de que la organización independientemente de su naturaleza, debe valorar y saber administrar el recurso humano del cual dispone de forma efectiva, ya que el éxito de cualquier organización radica en su talento humano el cual se constituye en una ventaja competitiva para el logro de sus objetivos. Es así que el presente trabajo tiene como finalidad determinar la influencia de los incentivos no monetarios en la mejora de la motivación del personal dentro de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia referido a la siguiente interrogante: ¿De qué manera influirán los incentivos no monetarios en la motivación del personal de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB)?, cuya idea científica es la influencia de los incentivos no monetarios en el nivel motivacional y de los trabajadores.

Se tomó una población total de 43 trabajadores por lo que la muestra es de tipo no probabilístico. El método de investigación es el estudio de caso, como técnica de investigación se aplicó entrevistas, cuestionarios y encuestas pilotos al personal, donde en su mayoría respondieron que les gustaría recibir algún tipo de incentivos no monetarios como consecuencia del desempeño laboral que realizan.

Por último se llegó a la conclusión de que el personal, a causa de no contar con un programa de incentivos no monetarios que reconozca intangiblemente el esfuerzo e identificación de cada uno de estos, no está muy motivado a realizar sus actividades, por lo cual se recomendó realizar una guía de incentivos no monetarios para el personal con el fin de maximizar la influencia motivacional para un mejor desempeño laboral de la AOPEB.



INTRODUCCIÓN

El propósito del estudio es analizar la influencia que tendrán los incentivos no monetarios en la motivación y desempeño laboral dentro de la organización: Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, con el interés de constatar los antecedentes teóricos y técnicos que sostienen que los incentivos no monetarios motivan al personal.

Los incentivos no monetarios tienen como finalidad incentivar al trabajador por logros alcanzados, metas que la organización impone y son retribuidos por gestos, premios, y menciones que tienen como objetivo aumentar la moral y reconocimiento del esfuerzo emprendido.

La motivación se puede definir en una palabra “mover” y lo que se pretende alcanzar con los incentivos no monetarios es mover de manera positiva al trabajador, trascendiendo esa motivación en la vida personal, familiar y social. La motivación tiene un fin especial para la organización, que es lograr que su desempeño mejore y se convierta en una constante para el trabajador.

El desempeño laboral es una constante que se manifiesta en las funciones del trabajador de manera cotidiana dentro de la organización, este desempeño es crucial para que la dinámica de la organización y el propósito de la misma, pues un buen desempeño acerca a la organización a sus objetivos propuestos pero si el desempeño laboral es malo, entonces las probabilidades de que la organización alcance sus metas son mínimas. Es por eso los incentivos no monetarios buscan aumentar la motivación de los trabajadores para realizar un buen desempeño laboral.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

Por lo tanto la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así el vínculo entre los intereses patronales y las necesidades de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.¹

En Bolivia según el estudio denominado “Liderazgo y motivación laboral” realizado por la dirección de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), se obtiene que un tercio de los trabajadores no recibe ningún tipo de motivación en su fuente laboral, todavía no se termina de entender que el departamento de Recursos Humanos de una compañía no es el responsable directo de gestionar al personal, sino el jefe directo, pero nadie los prepara para esta labor, que engloba toda la organización.

¹ Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. Revista de Investigación en Psicología, 14(2), p. 209-221.



En las empresas de Bolivia los trabajadores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto llega a perjudicar tanto al empleado como para la institución, el resultado de esto es que el colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros.²

En Bolivia, el desarrollo de la producción ecológica, es liderado y promovido por la AOEPEB. Como asociación de organizaciones nace el 24 de septiembre de 1991, en la localidad de Samaipata. Por la convicción de las asociaciones, organizaciones y cooperativas de productores ecológicos que la conforman crece un movimiento que en los últimos 25 años, ha permitido que miles de productoras y productores campesinos con metodologías propias transformen sus sistemas productivos a través de la producción ecológica.

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, es una entidad reconocida mediante Resolución Suprema No. 212290 de fecha 25 de marzo de 1993. Según sus Estatutos es una asociación que representa y apoya a los productores ecológicos en el desarrollo de una forma de agricultura amigable con el medio ambiente y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad respetando normas nacionales e internacionales, asimismo respetando la sabiduría conservada por las culturas andino- amazónicas.

Es así que la motivación dentro de este tipo de organización es un tema de gran importancia, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es sustancial para el desempeño laboral de los trabajadores, así obtener mayores y mejores resultados.

Se han generado diferentes programas para motivar al personal, esto con el fin de que ellos sientan que los encargados de las organizaciones se preocupan por sus

² Castel, J., (15 de enero de 2018). *Un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral*. La Razón, pp. 2-6.



actividades para alcanzar los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, considerando el desempeño que ellos realizan con motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos. Un buen trabajador animado con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros.³

1.2. JUSTIFICACION

En la actualidad, en una organización el activo más importante con el que cuenta es el recurso humano. Del personal depende en gran medida la prosperidad de toda organización empresarial, es sumamente importante que los trabajadores se encuentren motivados al momento de efectuar su labor, puesto que de esta manera se verá reflejado en la productividad que genera a la empresa. Por ello, la alta dirección empresarial debe enfocarse en que su mejor activo esté en condiciones óptimas a cada momento.

La presente tesis abordará el tema: Motivación Laboral en una organización, específicamente en “ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS”, dedicada a apoyar a los productores ecológicos en el desarrollo de una forma de agricultura amigable con el medio ambiente con fines no lucrativos.

1.2.1. JUSTIFICACION TEORICA

La estructura que se desarrollará fue motivada por teorías motivacionales que defienden autores como: Maslow y Herzberg que presentan una posición muy precisa acerca de la forma como influyen los incentivos junto a la motivación en el desarrollo de las actividades al interior de las empresas, como parte fundamental del desempeño laboral necesario para el éxito de las mismas.

³ Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*.



La motivación a partir de la teoría de Maslow representa para la organización un valor intangible para la productividad, desarrollo y alcance las metas definidas, a su vez Herzberg habla de los factores motivacionales que son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Ante la relevancia que los teóricos le dan a la motivación del talento humano en las empresas, es importante para la Organización, medir el nivel motivacional de los trabajadores y de esta manera detectar la influencia que este factor tiene en el éxito de la gestión.⁴

1.2.2. JUSTIFICACION PRÁCTICA

Una de las particularidades que presenta el Sector Privado es la importancia del papel que juega su personal. Estos representan una proporción importante dentro de los distintos organismos privados y por lo tanto cualquier mejora relacionada con la gestión de los mismos repercutirá directamente en la imagen, objetivos y por sobre todo en los resultados del organismo que se proponga hacerla.

A partir de éste trabajo se propone analizar la relación existente entre incentivos no monetarios y motivación laboral para así poder analizar cómo es esa relación, si con niveles altos de motivación en el trabajo se podrá lograr trabajadores más comprometidos.

Es una realidad que cuando un trabajador entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

⁴ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, 2011, 9na edición, pág. 41-55



Por lo anterior la influencia de incentivos no monetarios en la motivación laboral dentro de la “ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS”, es una estrategia para mejorar el desempeño laboral y por consiguiente un aumento en la productividad de la misma, creando una cultura de motivación en el entorno laboral de la organización.

1.3. SITUACION DEL PROBLEMA

En los últimos años el tema de la motivación ha adquirido una importancia en los trabajadores de las organizaciones; engloba tanto los impulsos en organizar la producción, tanto a nivel nacional como internacional. Es así que se debe idear e instrumentar, los sistemas que fomenten el deseo que tienen los profesionales de mejorar el desempeño laboral por tanto motivar al personal. (García Sanz, V., 2012)

“Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo de conocimiento de lo que lo motiva. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona es un proceso que ocasiona, activa, orienta dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos”⁵.

Es así que la motivación es el motor que mueve a las personas a realizar diferentes actividades en su vida cotidiana, es un proceso complejo que incluye componentes objetivos que juegan un papel muy importante en la vida humana.

Bajo este contexto el estudio denominado “Liderazgo y motivación laboral” realizado por la dirección de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) señalan que:

En Bolivia un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral, según un estudio que para mejorar el rendimiento en las

⁵ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, 2011, 9na edición, pág. 41



empresas propone aplicar incentivos laborales que no cuestan dinero “incentivos no económicos”.

El 33% (la mayoría) de los inmediatos superiores de los encuestados no motivan de ninguna forma a sus subalternos, revela el estudio “Liderazgo y motivación laboral”, realizado durante cinco años por la dirección de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB).

El resto brinda diferentes tipos de incentivos: el 18% la felicitación verbal, el 10% el beneficio tangible (un bono o una carta de reconocimiento), el 7% el respeto del tiempo libre, el 6% la valoración de las ideas y la autonomía, el 5% la opción de aprendizaje y el 5% el sentido de propósito.

Los principales desmotivadores de los trabajadores identificados por el estudio son la falta de autonomía (15%), el no tener desarrollo profesional (14%), la carencia de oportunidades de aprendizaje (13%) y el sentimiento de lo que se hace no es útil (13%), todos factores internos que no cuestan dinero, mientras que los externos sí requieren de recursos para su aplicación. (Castel, J., 2018, 15 de enero)⁶

Actualmente la empresa “ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS” agrupa a 51 organizaciones representando a 25 mil productores ecológicos y en transición. AOPEB participa en la elaboración de un marco normativo a nivel boliviano, para reglamentar la producción ecológica en el país. Su finalidad es llegar a mejorar el nivel de autoabastecimiento de los agricultores ecológicos a través de una agricultura ecológicamente sostenible.

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) es una Asociación Nacional hecha por pequeños productores que se representan a través de 51 organizaciones afiliadas. La esencia de AOPEB es promocionar la agricultura ecológica en Bolivia y mejorar la calidad de vida de los pequeños

⁶ Castel, J., (15 de enero de 2018). Un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral. La Razón, pp. 2-6.



productores agroecológicos, para ello cuenta con estrategias definidas que logran la producción, transformación comercialización y consumo de productos de alta calidad.

AOPEB dentro su personal presenta diversos problemas en cuanto al desempeño laboral se refiere, el problema encontrado según una investigación preliminar, es la desmotivación que tiene el personal, se hizo una entrevista con un empleado que señaló que el personal no se encuentra motivado con el trabajo que realiza, debido a que no se reconoce al área o a la persona que destaca en su labor, simplemente si hace algo bueno es porque es su deber hacerlo, no hay un reconocimiento o una gratificación. Además de la entrevista con un trabajador de la organización, se realizó un sondeo a 15 trabajadores de la empresa (ver anexos 1 Y 2), se evidencio la falta de motivación.

Los resultados dan a conocer que los trabajadores de la organización no están motivados para desempeñar sus funciones, por lo cual el trabajo de investigación pretende encontrar las causas de dicha desmotivación, una vez encontrado la raíz del problema se planteara una estrategia de incentivos no monetarios dentro de la organización.

1.4. PROBLEMA CIENTIFICO

Según las evidencias presentadas, para que la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB), determine la influencia de los incentivos no monetarios en la motivación a sus trabajadores, nos lleva a la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera influirán los incentivos no monetarios en la motivación del personal de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB)?



1.5. OBJETO DE ESTUDIO

Una vez realizada una investigación preliminar y obtener resultados de los mismos, se procede a identificar el objetivo principal y los objetivos específicos los cuales se detallan a continuación:

1.5.1. OBJETIVO PRINCIPAL

- ✓ Analizar la influencia que tendrán los incentivos no monetarios en el nivel motivacional y desempeño laboral de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB)

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Analizar el grado de motivación laboral de la organización.
- ✓ Examinar el nivel de desempeño y satisfacción laboral del personal de la organización.
- ✓ Conocer los incentivos no monetarios que proporciona la organización a sus trabajadores.
- ✓ Identificar los incentivos laborales no monetarios más recomendables para la organización.
- ✓ Diseñar un plan de incentivos laborales no monetarios como impulso motivacional para un mejor desempeño de las funciones de los trabajadores.

1.6. ALCANCES DE LA INVESTIGACION

Para el alcance de esta investigación se toma en cuenta los siguientes puntos:



1.6.1. Alcance geográfico

Se realizara en la ciudad de La Paz, en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, en todo el personal con el que cuenta la empresa.

1.6.2. Alcance temático

El alcance temático se enmarcara dentro del área de recursos humanos, estudiara distintos tipos teorías sobre la motivación e incentivos no monetarios en el desempeño laboral, que estos puedan ser implementados en una organización.

1.7. IDEA CIENTIFICA A DEFENDER

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, más aun tratándose de una organización que evidentemente necesita un plan incentivo no monetario dirigido al personal.

Debido a esto el tiempo que se le dedica al trabajo supone una gran parte de la vida de los trabajadores de la organización ya que es necesario que se esté motivado por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora, el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competente, útil y mantener una alta autoestima. No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

Es por esto que los incentivos no monetarios pretenden mejorar el nivel motivacional y por ende el desempeño laboral de los trabajadores al brindarles un ambiente laboral que permita su identificación con la organización.



CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES

Con la idea de definir y enmarcar el objeto de estudio de la presente investigación, en esta sección se señalará el significado que algunos autores asignan a los términos del objeto de estudio y el breve repaso de algunas teorías motivacionales, definiéndolos con la mayor precisión posible.

2.2. CONCEPTOS

Conceptos según Robbins, S. y Judge, T. A. (2009).⁷

Ambiente Laboral: El Ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo tiempo libre, horarios flexibles, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

Calidad de Vida: Se define como el bienestar general de los asesores. La calidad de vida es difícil de medir (sea para un individuo, un grupo o una nación) porque, además del bienestar material, incluye componentes intangibles como la calidad del medio ambiente, la seguridad nacional, la seguridad personal y las libertades políticas y económicas.

Expectativa: Se refiere a la creencia del individuo acerca de una determinada conducta que le seguirá un resultado particular, son la probabilidad de que algo ocurra como consecuencia de una conducta.

⁷ Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación



Necesidad: Anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológico (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) unido al deseo de satisfacerla.

Satisfacción: Se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo.

Organización: En esta investigación cuando se utiliza la palabra organización tiene el mismo significado de empresa que es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Tiene como propósito crear un cliente, en ese sentido la empresa comercial tiene dos funciones cruciales: la comercialización y la innovación.

Los estímulos: Es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.

Un impulso: Es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

Satisfacción en el trabajo

Satisfacción del trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción tiene sentimientos positivos, en cambio una persona con baja satisfacción tiene sentimientos negativos hacia el trabajo.

2.3. MOTIVACIÓN

López Más J. (2005) afirma que motivación es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de

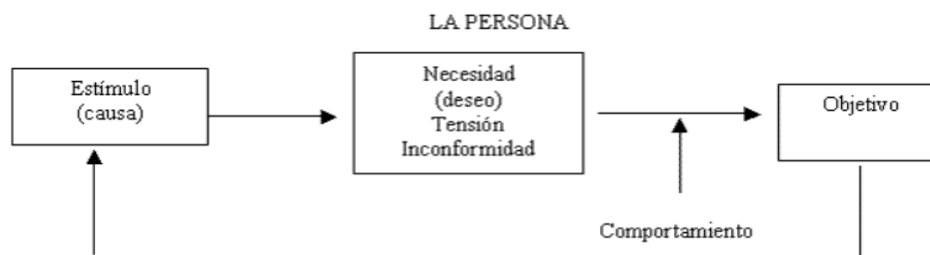
conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su desempeño.⁸

Chiavenato (2011) menciona tres premisas que explican el comportamiento humano.⁹

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

Gráfico N° 1 Premisas del Comportamiento Humano



Fuente: Harold J. Leavitt, Managerial Psychology. Chicago, University of Chicago Press, p 9.

⁸ López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), p.26

⁹ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (5ªed.). Colombia: Mc Graw-Hill.



Arias Heredia (2004) expresa que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. Se puede determinar que la motivación en cada persona es distinta, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos y metas es distinta.¹⁰

Es así que en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc. (Chiavenato, 2011).¹¹

2.4. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

A continuación se hace mención de diversos elementos que ayudan en la motivación de los empleados en una institución.¹²

Robbins y Judge (2009) los describen de la siguiente manera:

Involucramiento en el trabajo. Mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un alto involucramiento en el trabajo, se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la empresa y el desempeño en el trabajo.

¹⁰ Arias Galicia, F. L. y Heredia Espinosa, V. (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (3ª ed.). México: Trilla

¹¹ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (5ª ed.). Colombia: Mc Graw-Hill. p.41

¹² Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación



Además se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menos ausentismo y tasas de renuncia.

Otorgar facultad de decisión en forma psicológica. Consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto y la autonomía se percibe en su trabajo.

Compromiso organizacional. Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. El involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo en específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos: (a) compromiso afectivo hacia la organización y la creencia en sus valores, (b) compromiso para continuar en una organización y (c) compromiso normativo para permanecer con la organización por razones morales o éticas.

Percepción del apoyo organizacional. Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Las personas que tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia; los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo.

Identificación del empleado. Se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con sus empresas; los empleados sin identificación en esencia aportan esencia “horario”; dan tiempo pero no energía o atención en su trabajo. La identificación es una preocupación real para la mayoría de las organizaciones, debido a que las encuestas indican que son pocos los empleados, entre 17 y 29 por ciento, que tienen mucha identificación en su trabajo.



2.5. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL

En el ámbito laboral se define a la motivación como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”, (López Más J. 2005).¹³

Después de realizar un breve análisis del concepto de lo que es la motivación, ahora revisaremos cómo ésta influye en las actividades diarias, específicamente en el trabajo. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo (Chiavenato, 2011).¹⁴

Por lo tanto podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en el desempeño laboral: la motivación intrínseca y extrínseca

2.5.1. Motivación intrínseca

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.(Lopez Más J.,2005).¹⁵

¹³ López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), p.26

¹⁴ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (5ªed.). Colombia: Mc Graw-Hill. p.48

¹⁵ López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), p.30



Por lo tanto podemos decir que la motivación intrínseca se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades superiores.

2.5.2. Motivación extrínseca

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: la fisiológicas y las de seguridad.

Se denominan extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.).

Esta motivación es propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Es decir, que la motivación extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores. (Lopez Más J., 2005).¹⁶

Marín & Velasco (2005), nos hablan de tres dimensiones sobre los principios y conceptos presentados por los enfoques motivacionales:

Dimensión de condiciones motivacionales internas, externas y de relación entre lo interno y lo externo.¹⁷

En las condiciones internas se entienden tres categorías: lo fisiológico, lo psicológico y lo psicosocial. En esta dimensión se describen fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado. Su importancia radica en la capacidad de imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano.

¹⁶ López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), p.28

¹⁷ Marín Fernández, A. C., & Velasco de Lloreda, M. I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios gerenciales*, 21(97), p.61



En las condiciones externas, comprende una categoría de variables constituidas por eventos externos (grupo y puesto de trabajo, la tarea) y otra por personas y agentes (comportamientos típicos de jefes, colegas, subalternos). Contienen variables externas al organismo, propias del medio organizacional y del puesto de trabajo.

Condiciones de relación entre lo interno y externo, que muestran cómo las personas con determinadas categorías de necesidades valoran cierto tipo de condiciones de trabajo.

Por lo tanto, podemos decir que la motivación intrínseca se refiere a la motivación que viene desde el interior de un individuo y que lo incentiva a realizar una actividad por placer o preferencia propia, sin que exista de por medio alguna recompensa externa o del exterior, mientras que la motivación extrínseca está dada por factores externos de un individuo, y estos son recompensas externas o del exterior, que los atrae a realizar una acción por lo que se recibirá a cambio por ese trabajo, estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea por sí misma no podría proporcionar.

2.6. CICLO MOTIVACIONAL

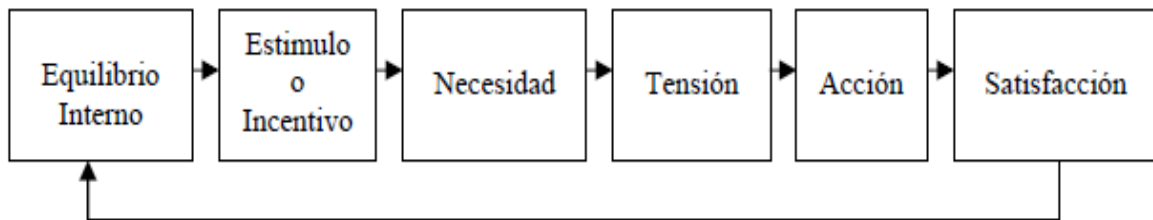
Chiavenato (2011), señala que el ciclo motivacional comienza cada vez que surge una necesidad, al originarse la necesidad se quiebra el estado de equilibrio en que se encuentra el organismo, produciendo un estado de tensión e insatisfacción, éste estado de tensión lleva a un comportamiento, que finalmente se produce para provocar la liberación del desequilibrio, cuando el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y el equilibrio.

Sin embargo si no se satisface ésta necesidad pueden provocarse dos situaciones, la primera es que la necesidad pueda frustrarse, esto quiere decir ser trasladada a otro objeto, persona o situación, provocando que la tensión encuentre una barrera para su liberación, y por lo tanto que esta tensión busque un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, apatía, indiferencia, etc.) o por vía

fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, etc.). Y segundo que la necesidad sea transferida o compensada, esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad disminuye la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.¹⁸

Estas etapas se pueden comprender en las siguientes figuras:

Gráfico N° 2 Ciclo Motivacional



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos p.42

2.7. INCENTIVOS

Días Linares, H., (2016) habla en su trabajo de grado que cada incentivo tiene un valor de utilidad subjetivo ya que varía de una persona a otra, lo que puede ser valioso para una puede no ser para la otra.¹⁹

2.7.1. CLASES DE INCENTIVOS

Según la investigación de Días Linares, H., (2016), existen dos tipos de incentivos:

a) *Incentivos intrínsecos (no económicos)*

Comprenden todas aquellas que no tienen relación con remuneraciones o recompensas, levantan la moral del trabajador a tal punto que es evidente el desempeño, algunos de los incentivos no económicos pueden ser: días libres, reconocimientos, viajes, actividades recreacionales, etc.

¹⁸ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (5ªed.). Colombia: Mc Graw-Hill.p.42

¹⁹ Días Linares, H., (2016). *Implementación de incentivos no económicos para la mejora del desempeño laboral* (tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo. p.9



b) Incentivos extrínsecos (económicos)

Son aquellos que se les otorgan a los trabajadores dependiendo de su aporte a la empresa, son pagos proporcionales de acuerdo a sus niveles de producción en la empresa, algunos de estos son: primas por desempeño, participación de actividades, promociones, etc.

2.8. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2011), quien definió el desempeño laboral como la forma en que los empleados trabajan para alcanzar las metas comunes de forma eficiente y sujetos a unas reglas previamente establecidas. Lo que conlleva a pensar que la base de esta definición es la ejecución de las tareas de forma eficiente por parte de los empleados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.²⁰

Visto lo anterior, se entiende entonces que el desempeño define la capacidad de una persona para crear, ejecutar y generar trabajo en un corto tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad. Pero con estas definiciones se sigue dejando de lado el determinante psicosocial del desempeño laboral. Por esta razón, se trae a colación, la definición de Chiavenato (2011), en la que se expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.²¹

2.9. TEORÍAS DE CONTENIDO

Las siguientes teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Algunas de las más destacadas son:

²⁰ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.p.230

²¹ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.p.236



2.9.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow (1954) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias.

La jerarquía de las necesidades de Maslow: señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa. Tan pronto como se alcancen y satisfagan las necesidades de un nivel inferior, predominan las de niveles superiores. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad (Lopez Más J., 2005).²²

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes:

1. *Necesidades fisiológicas*: Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. *Necesidades de seguridad*: protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. *Necesidades de relación social*: familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.
4. *Necesidades de ego o estima*: logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
5. *Necesidades de autorrealización*.

²² López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, p. 28.

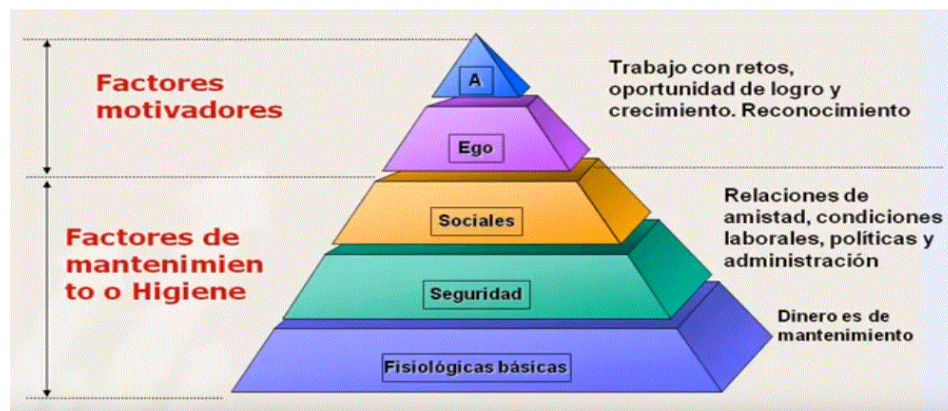
Con la lectura sobre el planteamiento de esta teoría se puede concluir que es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba.

2.9.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Frederick Herzberg, 1959, desarrolla una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional ya que estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores.

Este modelo que plantea Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores higiénicos y los motivacionales²³.

Gráfico N° 3 Pirámide los Factores de Herzberg



Fuente: Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg.

Frederick Herzberg considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto Herzberg

²³ López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, p.29



es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción.

Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros.

Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros. (Chiavenato, 2011)²⁴

Por lo cual Herzberg enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales, los cuales están presentes en ese momento, pero cuando se sienten insatisfechos hacen referencia a factores higiénicos.

En relación a esto, cuando un trabajador se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

2.9.3. TEORÍA DE LOS 3 PILARES DE LA MOTIVACIÓN

Daniel H. Pink (2010), a través de los tres impulsores esenciales en la motivación explica cómo el mundo laboral ha cambiado. Debido a este cambio se debe modificar la manera de administrar y llevar una empresa para que los empleados se sientan motivados en esta nueva era. Dentro de los tres impulsores esenciales se encuentran la autonomía, maestría y propósito.²⁵

En cuanto a la **autonomía**, el ser humano tiene la capacidad de hacer las cosas por sí solo, por un simple principio, porque a uno le interesa hacerlo. En un mundo ideal,

²⁴ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.p.45

²⁵ Carbonell, Dalmau (2013) *Caso de Estudio de la Aplicación de la Teoría de la Motivación de Daniel H. Pink*. P.18



el trabajador que es contratado es porque a este le interesa dicho trabajo, por motivación individual y colectiva con la empresa.

La representación de la **maestría** viene a ser el instinto de una persona de dominar un área o habilidad para alcanzar sus propósitos de manera natural. Existe la motivación individual de una persona de querer lograr algo a partir de sus propios méritos.

Para terminar el **propósito** siempre irá más allá que el dinero. Pink explica un ejemplo claro de lo que es una meta; el MBA Oath que se creó debido a que el dinero no era el propósito de los administradores de maestría. Por lo que propusieron que el propósito de hacer negocios no es por la cantidad de dinero que uno alcanza, si no por cómo su liderazgo ha hecho del mundo un mejor lugar. Con este ejemplo se ve que las palabras son el medio de comunicación y es por ello que uno debe buscar la forma correcta para describir o definir un propósito. Por último, se encuentran las políticas, si una empresa establece ciertos propósitos, estos deben contener las reglas del juego claras para alcanzarlos; es decir la ética debe ser esencial para realizar los propósitos. Las reglas que se ponen a través de las políticas de la empresa no deben ser lo que los individuos deben hacer; sino que deberían ser desarrollados a través de frases motivacionales que generen un propósito para cumplirlas.²⁶

A partir de la teoría de Daniel Pink, que explica los distintos parámetros de autonomía, maestría y propósito; se puede llegar a tener un alto rendimiento por motivación. Con el cual se puede ver que un empleado que tiene un propósito y concurre a través de los tres pasos, llega a tener un incentivo distinto al dinero. Si bien como explica Pink el dinero es importante, factor con el cual vivimos y subsistimos en el sistema económico. No obstante, la educación y el desarrollo personal hacen que el dinero sea una herramienta y no el propósito en sí. Sin este

²⁶ Carbonell, Dalmau (2013) *Caso de Estudio de la Aplicación de la Teoría de la Motivación de Daniel H. Pink*. P.20



entendimiento, tanto la teoría de Daniel Pink y la motivación distinta al dinero; no funcionaría en una empresa. Es decir, si el empleado se motiva por dinero la motivación por ascensos y reconocimientos no llega a ser bien recibidas como un bono monetario. Es por esto la importancia de saber que motivación llega a la fuerza laboral con la que se está trabajando.²⁷

2.9.4. TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y”

McGregor (1960) desarrolló su obra “The Human Side Of Enterprise” en dicha obra expone su teoría motivacional las cuales resultan muy enriquecedoras, para la motivación laboral, ya que plantea los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización. Cada uno de estos dos modelos enuncia una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes.

Para obtener estas dos posiciones, McGregor analizó durante un periodo de tiempo el comportamiento de los líderes frente a sus subordinados en relación a lo que cada jefe pensaba de ellos. Resulta interesante ya que dependiendo de ello, aconseja un modelo de dirección o liderazgo diferente para alcanzar el nivel máximo de motivación de sus empleados. Identificó estas dos posiciones extremas que denominó Teoría “X” y Teoría “Y” (Alles, M., 2013).²⁸

Según la Teoría X, de manera general, los trabajadores:

- Trabajan lo menos posible ya que el trabajo no es una actividad atractiva para ellos, es por esto que son obligados mediante coacción. Buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades.
- Su única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición, prefieren que les manden.

²⁷ Carbonell, Dalmau (2013) *Caso de Estudio de la Aplicación de la Teoría de la Motivación de Daniel H. Pink*. P.20

²⁸ Alles, Martha (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.



- Un trabajador medio es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado.
- Los trabajadores no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la empresa si no fuese por la dirección.

Según la Teoría Y, de manera general, los trabajadores:

- Poseen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, son resolutivos ante los problemas de la empresa.
- El trabajo es considerado por ellos como algo natural sintiéndose motivados en su realización y mejora.
- Buscan responsabilidades y tratan de esforzarse en la consecución de los objetivos cuando la recompensa es el reconocimiento de méritos.

Las teorías en las cuales se apoyara la presente investigación son la pirámide de las necesidades planteada por Abraham Maslow y la teoría motivacional de Frederick Herzberg debido este autor tiene un punto de vista de que para alcanzar la autorrealización son necesarios factores que van más allá de incentivos monetarios.

2.10. CONTEXTO REFERENCIAL

La motivación es uno de los grandes recursos que tiene el ser humano a la hora de poder alcanzar sus objetivos. Es uno de los grandes elementos que diferencia a una persona exitosa de una que no lo es, es su capacidad de motivarse.

2.10.1. MOTIVACIÓN A NIVEL MUNDIAL

A nivel mundial podemos hablar de uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Iacocca, (2006) nos dice: “Nada hay más importante en la gestión



empresarial como el saber motivar a la gente”. Una motivación vale por veinte amenazas, seis presiones y nueve memorandos.²⁹

El tema de la motivación en sí misma es muy complicado y no existe una fórmula universal que permite obtener los mismos resultados en cada caso. Cada empresa con sus empleados es un caso especial, ya que en cada una existe una cultura interna y cada uno de los directivos tiene que encontrar una receta óptima de cómo motivar a sus empleados. Tener una estrategia de motivación efectiva es de importancia enorme, ya que: “El éxito de una empresa está en el compromiso de sus miembros. Todas las personas deben ser tratadas con respeto y dignidad si se quiere lograr su compromiso. Dentro de la empresa existen muchos potenciales que deben ser aprovechados. Lo que diferencia una empresa de éxito de otra que no lo posee, son fundamentalmente sus personas.” (Gascó, J., 2006).³⁰

2.10.2. MOTIVACIÓN EN BOLIVIA

Hispanic Synergy Group (2014), realizó un estudio a las empresas de Bolivia para saber si estas cuentan con empleados motivados, entre sus principales resultados los detallaremos a continuación:

En una primera instancia se logra ver que un 87% de las personas, no se considera motivada en relación a su trabajo ya que un 47% de los factores de desmotivación laboral, tienen que ver con relaciones internas dentro de la empresa. Este estudio también reveló que las personas fuera del ambiente laboral, tienen otros factores

²⁹ Lee Iacocca, (2006). Globalización-Evolución. La motivación de los empleados en un entorno internacional. *Conceptos Aplicados de Dirección de RRHH*. Guía práctica de desarrollo profesional. Recuperado de <http://globalizacion-estudios.blogspot.com>

³⁰ Gascó Gascó, J., (2006) Globalización-Evolución. La motivación de los empleados en un entorno internacional. *Conceptos Aplicados de Dirección de RRHH*. Guía práctica de desarrollo profesional. Recuperado de <http://globalizacion-estudios.blogspot.com>



que los desmotivan, pero a su vez tienen un gran desconocimiento de que hacer al respecto.

Las personas creen que la empresa debería colaborar en achicar o acabar con la desmotivación laboral y personal, ya que es altamente probable que esta desmotivación afecte el desempeño o la productividad laboral de las personas.

(Cabrera, L., 2014)³¹

Una investigación reciente realizada por la dirección de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) cuyo estudio denominado “Liderazgo y motivación laboral” señalan que:

En Bolivia un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral, según un estudio que para mejorar el rendimiento en las empresas propone aplicar incentivos laborales que no cuestan dinero “incentivos no económicos”.

El 33% (la mayoría) de los inmediatos superiores de los encuestados no motivan de ninguna forma a sus subalternos, revela el estudio “Liderazgo y motivación laboral”, realizado durante cinco años por la dirección de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB).

El resto brinda diferentes tipos de incentivos: el 18% la felicitación verbal, el 10% el beneficio tangible (un bono o una carta de reconocimiento), el 7% el respeto del tiempo libre, el 6% la valoración de las ideas y la autonomía, el 5% la opción de aprendizaje y el 5% el sentido de propósito.

Los principales desmotivadores de los trabajadores identificados por el estudio son la falta de autonomía (15%), el no tener desarrollo profesional (14%), la carencia de oportunidades de aprendizaje (13%) y el sentimiento de lo que se hace no es útil

³¹ Castel, J., (15 de enero de 2018). *Un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral*. La Razón, pp. 2-6.



(13%), todos factores internos que no cuestan dinero, mientras que los externos sí requieren de recursos para su aplicación. (Castel, J., 2018, 15 de enero).³²

2.10.3. ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS DE BOLIVIA

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

En Bolivia, la ecológica, es liderada y promovida por la AOPEB. Como asociación de organizaciones nace el 24 de septiembre de 1991, en la localidad de Samaipata. Por la convicción de las asociaciones, organizaciones y cooperativas de productores ecológicos que la conforman crece un movimiento que en los últimos 25 años, ha permitido que miles de productoras y productores campesinos con metodologías propias transformen sus sistemas productivos a través de la producción ecológica.

La AOPEB es la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, es una entidad reconocida mediante Resolución Suprema No. 212290 de fecha 25 de marzo de 1993. Según sus Estatutos es una asociación que representa y apoya a los productores ecológicos en el desarrollo de una forma de agricultura amigable con el medio ambiente y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad respetando normas nacionales e internacionales, asimismo respetando la sabiduría conservada por las culturas andino- amazónicas.

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) es una organización que fomenta, apoya a los productores de Bolivia a promover la producción ecológica que es un modelo de producción alternativo frente a la agricultura convencional tomando en cuenta las practicas ancestrales respetando el medio ambiente con el apoyo de diversas organizaciones publico privadas comprometidas con la agricultura y medio ambiente.

³² Castel, J., (15 de enero de 2018). Un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral. La Razón, pp. 2-6.



La presente investigación se realizó en AOPEB, ubicado: Av. Landaeta # 554 esquina Calle Luis Crespo (Zona San Pedro), a continuación presentamos los aspectos más relevantes de la empresa:

Es una organización de tercer grado con fines sociales, no lucrativos, aglutinamos, representamos y trabajamos para:

- 85 socios afiliados a nivel nacional.
- 70.000 productores ecológicos
- 9 departamentos del País
- 77 municipios.

MISIÓN

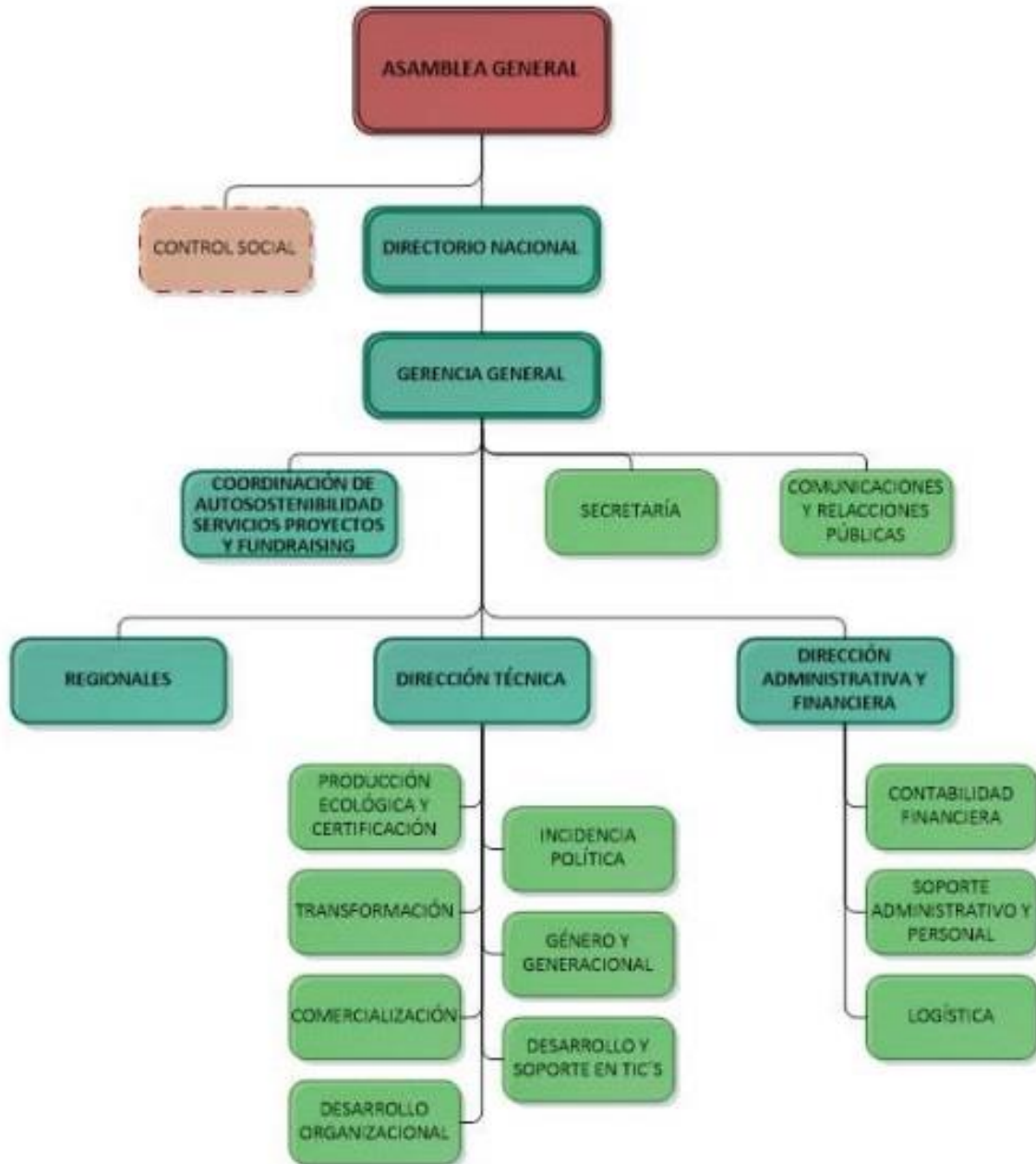
Nuestra razón de ser es la promoción y desarrollo de la producción ecológica: sustentable, económicamente rentable, socialmente justa, medioambientalmente sana y culturalmente aceptable.

VISIÓN

La AOPEB es la máxima organización representativa, con capacidad solvente, posicionada en el contexto nacional e internacional, reconocido por haber logrado el bienestar de sus organizaciones afiliadas y hecho de Bolivia, uno de los principales países ecológicos en Latinoamérica y el mundo.



ORGANIGRAMA DE LA AOPEB





CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

El método de investigación es de tipo inductivo, Ibáñez Peinado, J. (2015), señala que la inducción es el razonamiento que parte de la observación de los fenómenos particulares, la realidad y se eleva a leyes o reglas científicas a través de la generalización de estas observaciones.³³

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo:

Los estudios exploratorios se utilizan para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.³⁴

El estudio descriptivo debido a que con mucha frecuencia, el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información). Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona

³³ Ibáñez Peinado, J. I. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación*. Editorial Dikynson.

p. 99

³⁴ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill, p.79



una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.³⁵

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.

Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.³⁶

Se eligió el método de estudio de caso, debido a que se pretenderá describir las situaciones y efectos que tengan el tema de motivación e incentivos no monetarios en la “ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS DE BOLIVIA”.

3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Entre los sujetos a ser estudiados se encuentran los 43 trabajadores de los distintos niveles con los que cuenta la organización.

3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

La población esta conforma por 43 sujetos de los cuales se utilizó una muestra de los 43 mismos sujetos, esto debido a que es menor a 100 personas la muestra es de tipo no probabilístico, es decir de tipo censal.

En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. Esto implica que no es posible calcular con precisión el error estándar

³⁵ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, p.95

³⁶ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, p.96



de estimación, es decir no podemos determinar el nivel de confianza con que hacemos la estimación. Lo anterior se explica porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, por lo que es esperable la no representatividad de todos los miembros de la población.³⁷

Las muestras no probabilísticas, pese a ser consideradas poco rigurosas y carentes de base teórica, son bastante frecuentes, incluso hay situaciones en que es más conveniente usar un muestreo no probabilístico, por ejemplo cuando vamos a hacer estudios de casos, de poblaciones heterogéneas, o en estudios que son dirigidos a poblaciones y grupos muy específicos donde interesa una cuidadosa y controlada selección de sujetos con determinadas características.³⁸

3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS

El método en la investigación fue el siguiente:

La encuesta que consiste “en un estudio en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas a muestra representativa al conjunto total de la población estadística en estudio”. (Sampieri, 2010).³⁹

Las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas” (Sampieri, 2010).⁴⁰

Para desarrollar este trabajo se utilizó las siguientes técnicas:

³⁷ Pérez López, C. (2000). *Técnicas de muestreo estadístico: teoría, práctica y aplicaciones informáticas*. Alfaomega Grupo Editor, .p. 35

³⁸ Pérez López, C. (2000). *Técnicas de muestreo estadístico: teoría, práctica y aplicaciones informáticas*. Alfaomega Grupo Editor, . p.37

³⁹ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. *México: Editorial Mc Graw Hill*, p. 340-350

⁴⁰ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la investigación. *México: Editorial Mc Graw Hill*, p. 340-360



Encuesta piloto: Se utilizará para obtener información de la realidad diaria de los trabajadores de la “ASOCIACION DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLOGICOS DE BOLIVIA”.

Entrevistas: Se llevará a cabo a los encargados del personal para tener información del estado en que se encuentran.

Entrevista semiestructurada que consisten en “un cuestionario de preguntas teniendo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos para obtener mayor información del tema que se está estudiando.

Cuestionarios: Los cuales serán elaboradas según las necesidades de la investigación, mediante preguntas abiertas y cerradas a los integrantes de la “AOPEB”.

3.5. INSTRUMENTOS Y RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las entrevistas y los cuestionarios son los instrumentos de recolección de información con los cuales se prescribe que cuestiones se preguntaran y en qué orden.

3.5.1. PLAN DE RECOPIACION DE DATOS

PLAN DE RECOPIACION DE DATOS	
Fuentes de información	Trabajadores de la ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA.
Donde se localizan	En la ciudad de La Paz
Métodos de recolección de datos	Entrevistas Cuestionarios
Sujetos a evaluar	- Gerente y Encargados de Área - 39 trabajadores
Duración	Aproximadamente 4 semanas



3.5.2. ENTREVISTA

Consiste en la captación de información oral de parte de un entrevistador hacia un entrevistado.

TIPOS DE ENTREVISTA⁴¹

- *Entrevista libre*: el entrevistador formula preguntas pero no impone ninguna restricción a la respuesta.
- *Entrevista dirigida*: el entrevistador selecciona algunos temas de interés hacia los cuales orienta la entrevista.
- *Entrevista estandarizada*: el entrevistador formula preguntas preestablecidas a las cuales limita la entrevista.

A. ENTREVISTA DIRIGIDA

Para nuestra investigación y recopilación de información uno de los instrumentos que se utilizara es la “Entrevista Dirigida” para el nivel gerencial y administrativo de la organización. Para la entrevista se seleccionara un tema de interés que es el nivel motivacional de dentro de la organización.

El objetivo de esta entrevista será para la obtención de información acerca del desempeño y compromiso laboral de los trabajadores de la organización (alcance de objetivos organizacionales como personales, si existe algún tipo de incentivo no monetario, etc).

3.5.3. CUESTIONARIO⁴²

Consiste en la captación de información escrita a los sujetos consultados.

⁴¹ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, p. 370-375

⁴² Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, p. 315-320



TIPOS DE CUESTIONARIO

- *Poscodificado*: el investigador formula la pregunta pero no impone ninguna restricción a la respuesta (preguntas abiertas)
- *Precodificado*: el investigador formula las preguntas y las respuestas, debiendo el encuestado escoger la respuesta que más se ajuste a su criterio.
- *Gradación Likert*: se utiliza para graduar opiniones, intereses o actitudes.

B. CUESTIONARIO POSCODIFICADO Y GRADACIÓN LIKERT

Los tipos de cuestionario que se utilizara para los trabajadores de la organización será “Poscodificado”; debido a que se planteó preguntas abiertas sin necesidad de forzar a una respuesta y “Gradación Likert”; porque se planteó preguntas con opciones que permiten medir las actitudes y el grado de conformidad.

La aplicación de este cuestionario estará orientado al área operativa para poder determinar qué tan satisfechos, motivados, cómodos se encuentran trabajando en la organización.

3.5.4. ANÁLISIS DE DATOS

Para efectuar el proceso de datos una vez realizadas las entrevistas y las preguntas abiertas del cuestionario se procede a realizar el análisis de datos cualitativos. En tal efecto se utilizara “ATLAS.ti”, una herramienta utilizada frecuentemente para el proceso de datos e información que se obtiene una vez realizada la recolección de los mismos.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se presentan cada uno de los datos obtenidos en la investigación, gracias al proceso de análisis e interpretación de los resultados. Es preciso indicar que los resultados fueron obtenidos una vez realizada las entrevistas al gerente, 3 encargados de área y los cuestionarios a los 39 trabajadores de la AOPEB.

4.1. Resultados de la investigación

La presente investigación se desarrolló con la participación del personal de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia. La cual tuvo como objetivo principal conocer la influencia de los incentivos no monetarios en la motivación para el desempeño laboral.

Los resultados se dividen en dos partes: primero la entrevista realizada al gerente y encargados de área y segundo la encuesta realizada al personal de la AOPEB.

4.1.1. Resultados de la entrevista

Realizamos la entrevista a la gerente y a los 3 encargados de área para saber el nivel motivacional de los trabajadores y los incentivos no monetarios que se brindan dentro de la organización.

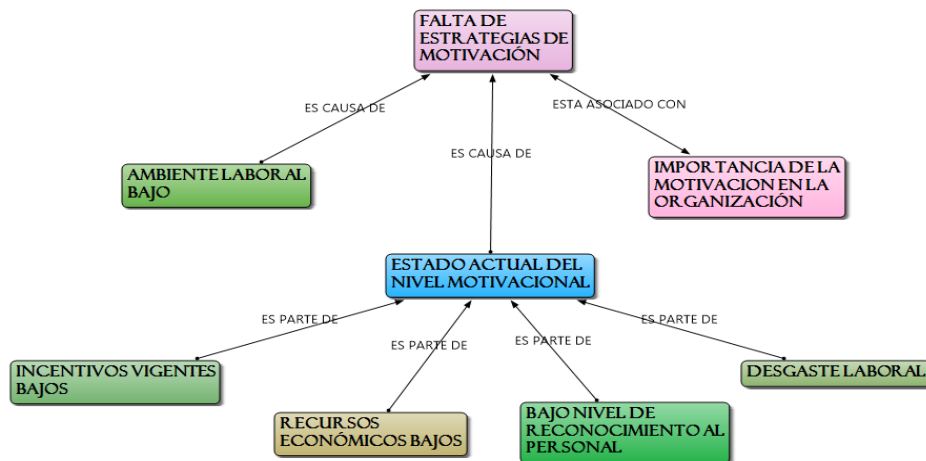
Luego de obtener la información requerida se procedió a procesar las entrevistas con la ayuda del programa de análisis cualitativo ATLAS.ti, que nos proporcionan los siguientes resultados para su respectiva interpretación:

Cuadro N° 1 Titulo: Resultado de la entrevista

Nombre	Fundamentado
✘ Importancia de la motivacion en la Organización	20
✘ Falta de estrategias de motivación	15
✘ Recursos económicos bajos	12
✘ Estado actual del nivel motivacional	10
✘ Incidencia positiva de los incentivos dentro de la Organización	9
✘ Necesidad de plan de incentivos	9
✘ Desgaste laboral	8
✘ Necesidad de reconocimiento	8
✘ Incentivos vigentes bajos	6
✘ ambiente laboral bajo	5
✘ Incentivos no monetarios	5
✘ Falta de capacitación a los trabajadores	5

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la entrevista

Gráfico N° 4 MOTIVACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



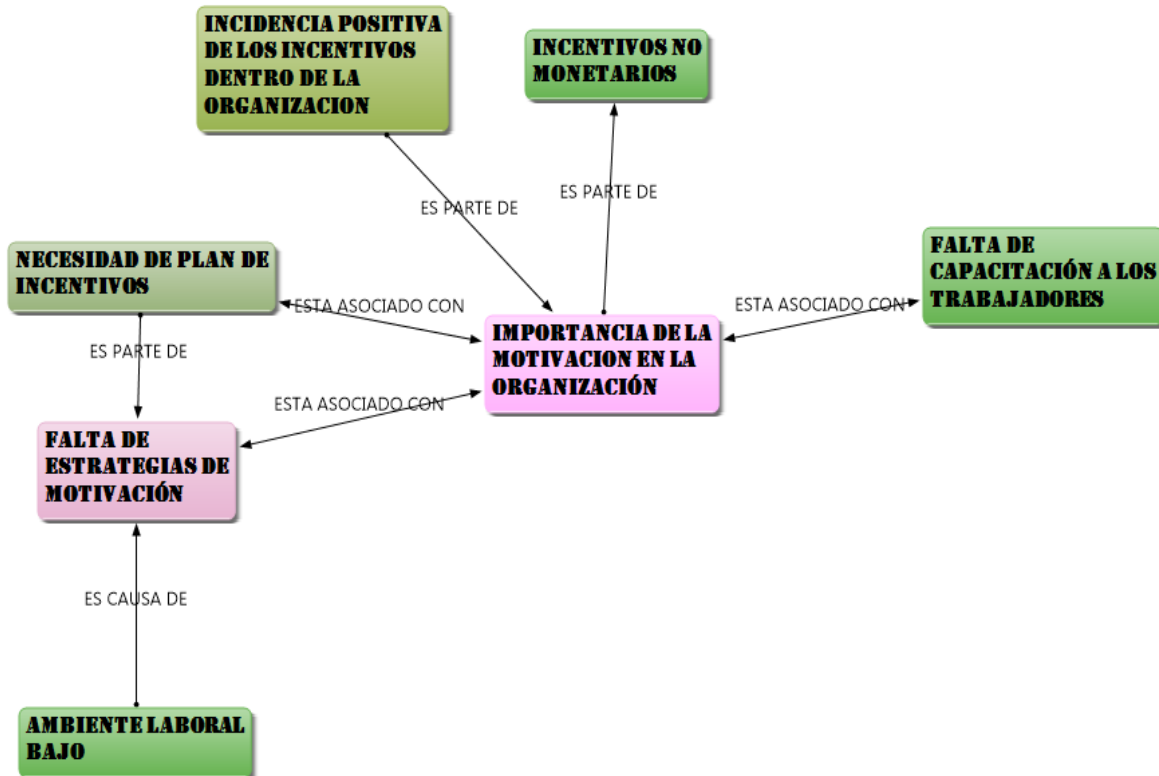
Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la entrevista

Interpretación:

Como se puede observar el gráfico N°4 es el resultado de las entrevistas realizadas a la gerencia y a los encargados de área, donde nos muestra y refleja la percepción acerca de la motivación, ellos están conscientes que la motivación es un factor relevante para el recurso humano y la organización, posiblemente se presenta un problema a causa de la ausencia de un plan de incentivos, inestabilidad económica, falta de presupuesto designado a los incentivos de desgaste laboral, necesidad de reconocimiento, recursos económicos limitados, un clima laboral bajo, incentivos

vigentes, trabajos extra, trayendo consigo la desmotivación laboral existente dentro de la Asociación de Organizaciones Productores Ecológicos de Bolivia.

Gráfico N° 5 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la entrevista

Interpretación:

En la gráfica se observa todas las partes asociadas en cuanto a la importancia en la motivación al personal, como capacitaciones a los trabajadores, innovar nuevas estrategias de motivacionales como ser incentivos no monetarios, en la entrevista que se hizo también se muestra y percibe la necesidad de contar con un plan de incentivos para la organización.

Gráfico N° 6 NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL



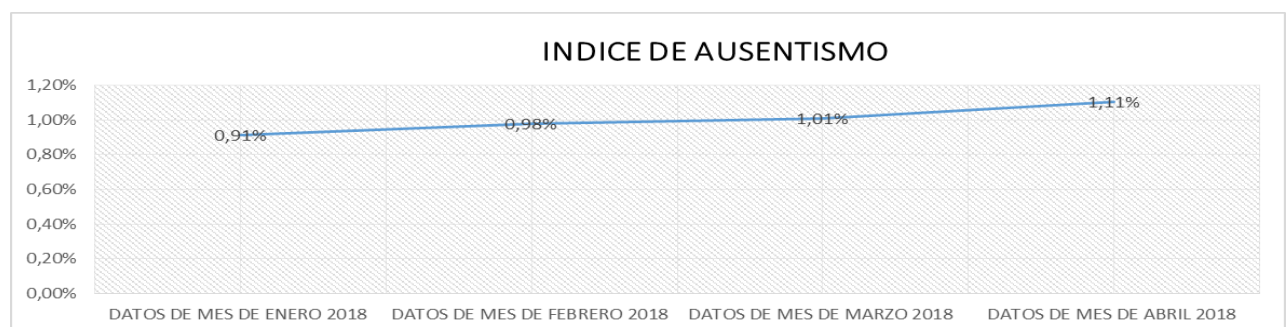
Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la entrevista

Interpretación:

En la gráfica se observa que los altos directivos hacen mayor énfasis en que la mayor parte de los trabajadores cumplen con sus funciones de manera correcta.

También se proporcionó material de planillas de asistencia de los meses de enero, febrero y marzo, con lo cual se procedió a realizar el cálculo del índice de ausentismo el cual se muestra a continuación.

	DATOS DE MES DE ENERO 2018	DATOS DE MES DE FEBRERO 2018	DATOS DE MES DE MARZO 2018	DATOS DE MES DE ABRIL 2018
INDICE DE AUSENTISMO	0,91%	0,98%	1,01%	1,11%



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la AOPEB

El resultado que se observa es aceptable, debido a que refleja que no existe un ausentismo alarmante dentro de la AOPEB.

4.1.2. Resultados de la encuesta

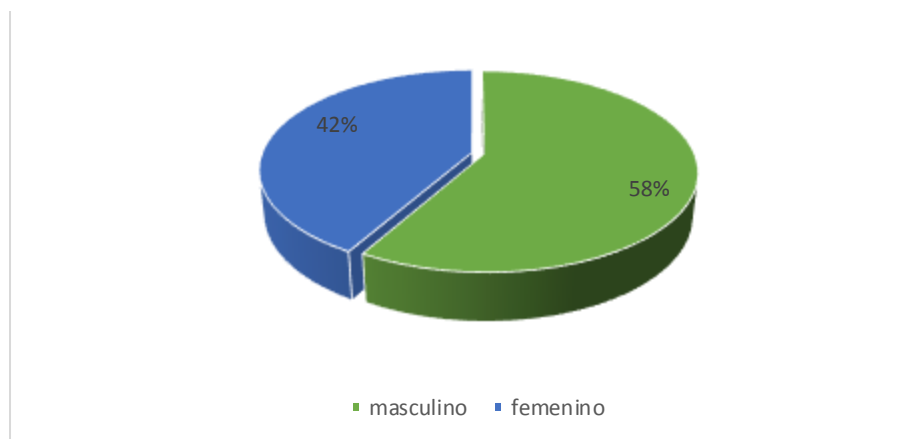
A continuación se presentan los resultados demográficos de la encuesta aplicada en la Organización.

Cuadro N° 2 Título: Composición demográfica del personal según su género

GENERO	Frecuencia	%
MASCULINO	23	58%
FEMENINO	16	42 %
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 6 Composición demográfica del personal según su genero



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En la gráfica se puede observar que 58% de los trabajadores de la AOPEB son del género masculino y 42% son del género femenino.

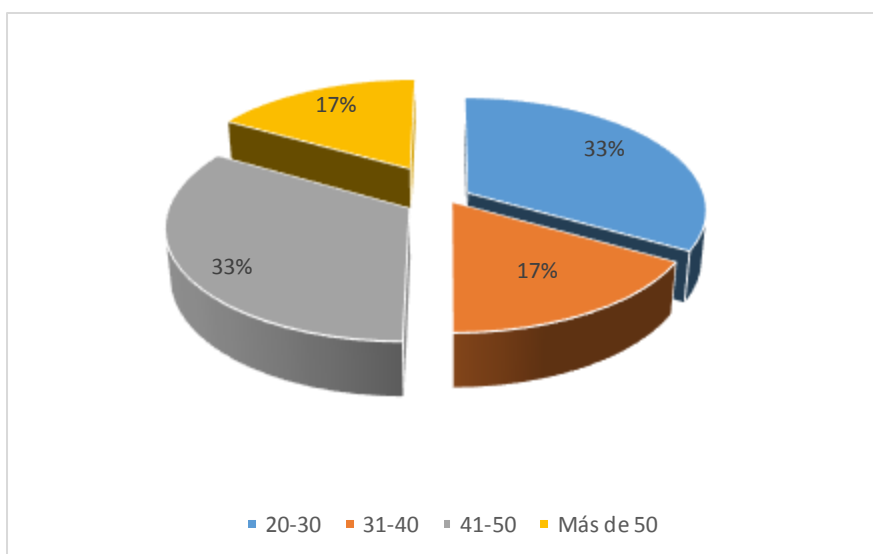


Cuadro N° 3 Titulo: Composición demográfica del personal según edad.

EDAD (AÑOS)	frecuencia	%
20-30	12	33%
31-40	7	17%
41-50	13	33%
Más de 50	7	17%
TOTAL	39	100%

Fuente: elaboración propia en resultado de la encuesta

Gráfico N° 7 Composición demográfica del personal según su edad



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

De acuerdo a la gráfica 33% de los trabajadores tiene entre 20-30 años, 17% tiene entre 31 a 40 años, 33% tiene entre 41 a 50 años y 17% tiene más de 50 años.

A continuación se presenta la primera parte del cuestionario realizado a los trabajadores de la AOPEB, los cuestionarios fueron poscodificados y procesados en el programa de análisis cualitativo ATLAS.ti.

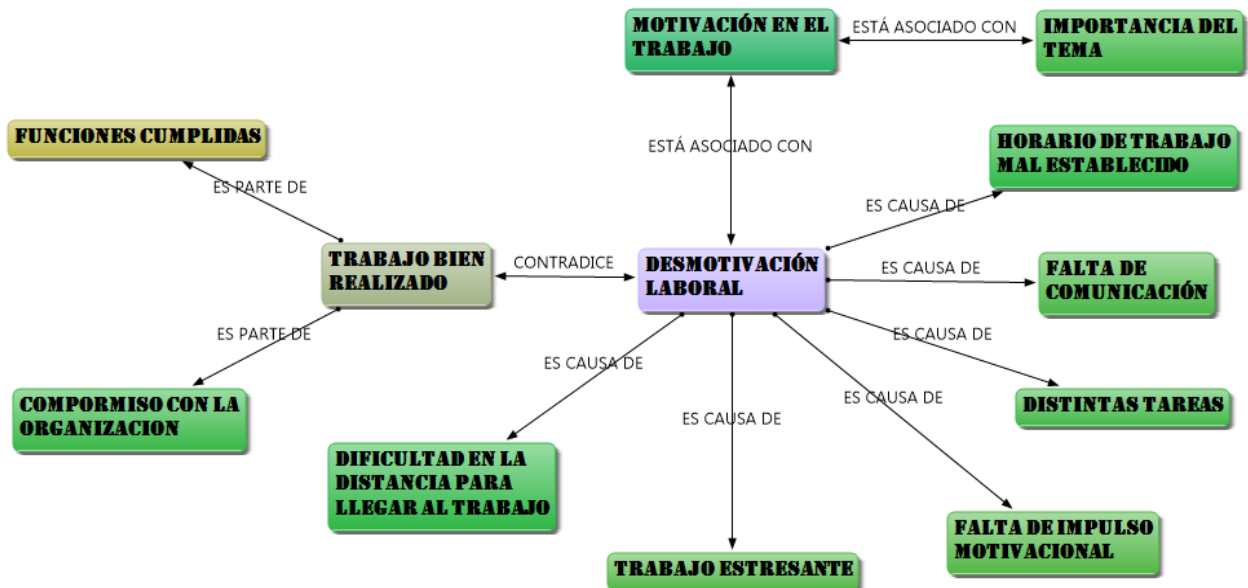
Pregunta 1: ¿Trabaja con suficiente motivación para realizar todas sus funciones y actividades diarias dentro de la Organización?

Cuadro N° 4 Título: Pregunta 1 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
❖ Desmotivación laboral	17
❖ Funciones cumplidas	16
❖ Trabajo bien realizado	14
❖ Trabajo estresante	5
❖ Falta de impulso motivacional	5
❖ Falta de comunicación	4
❖ Distintas tareas	3
❖ Importancia del tema	3
❖ Dificultad en la distancia para llegar al trabajo	1
❖ Horario de trabajo mal establecido	1
❖ Compromiso con la organización	1

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 8 Título: Pregunta 1 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

Los resultados de la pregunta expresan claramente las causas, contradicciones y asociaciones de la situación por la que está pasando la organización, existe una clara desmotivación laboral debido a la alta fundamentación.

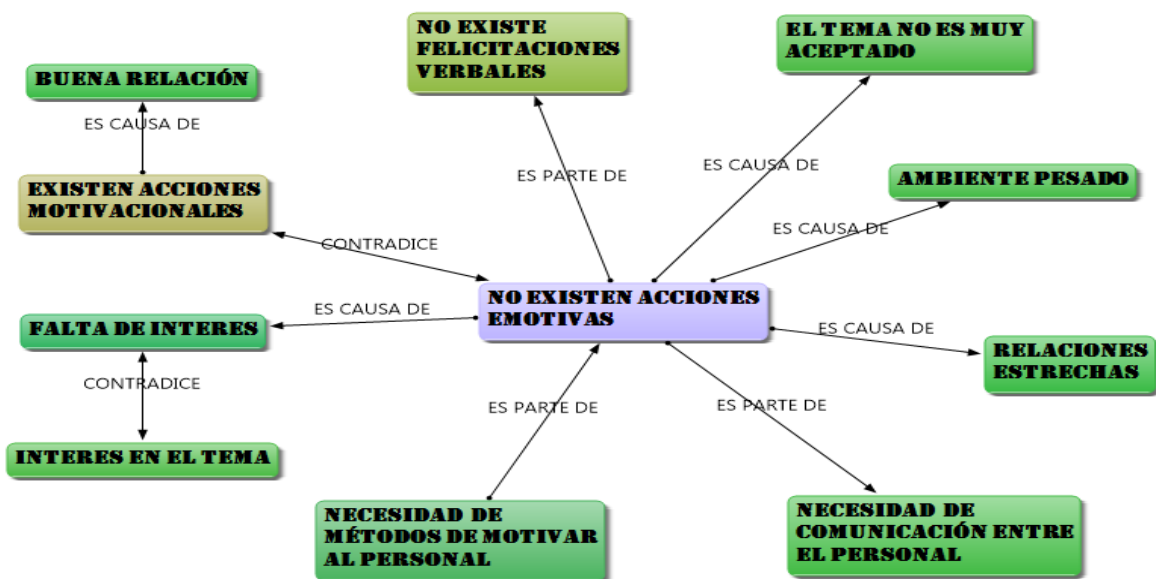
Pregunta 2: ¿Cree usted que sus jefes motivan al personal con gestos, palabras o realizando alguna acción?

Cuadro N° 5 Título: Pregunta 2 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
❖ No existen acciones emotivas	17
❖ Existen acciones motivacionales	16
❖ No existe felicitaciones verbales	12
❖ Necesidad de métodos de motivar al personal	4
❖ El tema no es muy aceptado	4
❖ Ambiente pesado	3
❖ Interes en el Tema	3
❖ Necesidad de comunicación entre el personal	3
❖ Relaciones estrechas	2
❖ Falta de interes	1
❖ Buena relación	1

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 9 Título: Pregunta 2 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En la gráfica se puede observar la falta de motivación que existe en la organización, también se puede apreciar que una parte de los encuestados dan un resultado favorable a este tema de motivación por lo cual se toma como una contradicción.

Pregunta 3: ¿Su motivación en el trabajo ha sido evaluada anteriormente por la Organización? ¿Por qué?

Cuadro N° 6 Título: Pregunta 3 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
❖ Falta de evaluación	22
❖ No se toma importancia al tema	16
❖ Necesidad de tratar el tema	8
❖ Desconocimiento del tema	8
❖ Poco personal	3
❖ No existe necesidad	1
❖ Ambiente de trabajo cansador	1
❖ EVALUACIÓN A LA MOTIVACIÓN	0

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 10 Título: Pregunta 3 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

La grafica nos da a conocer todas las causas asociadas del porque en la organización existe una falta de motivación, por el hecho de no existir una evaluación periódica o constante, una de las percepciones mal resaltantes por los trabajadores es la falta de interés por parte de los inmediatos superiores.

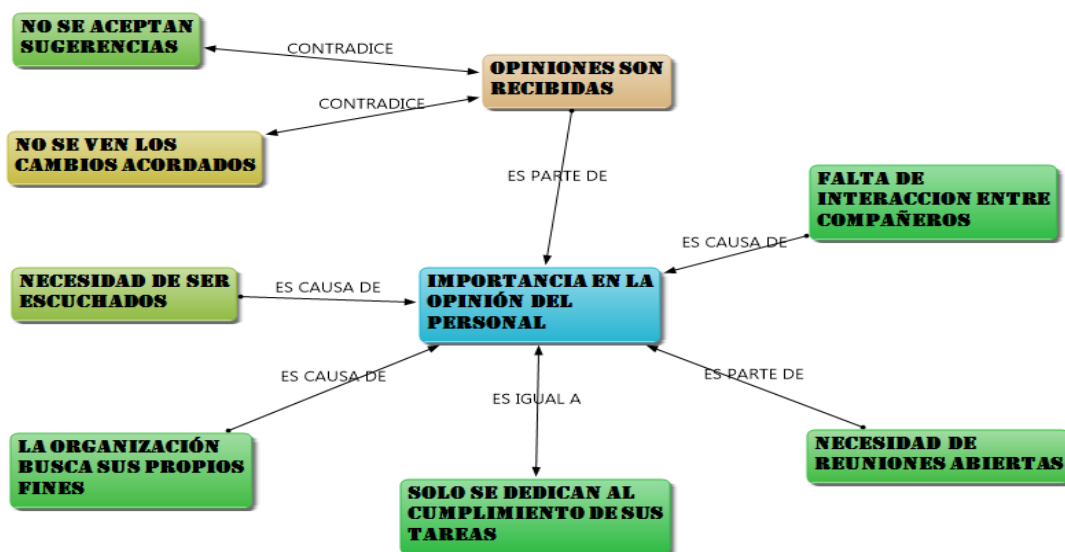
Pregunta 4: ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta dentro de la organización? ¿Por qué?

Cuadro N° 7 Título: Pregunta 4 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
Opiniones son recibidas	19
No se ven los cambios acordados	17
Necesidad de ser escuchados	12
No se aceptan sugerencias	8
La organización busca sus propios fines	3
Necesidad de reuniones abiertas	3
Falta de interacción entre compañeros	1
Solo se dedican al cumplimiento de sus tareas	1

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 11 Título: Pregunta 4 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

Los resultados en la gráfica demuestran que las opiniones en la organización si son recibidas pero no se ven los cambios sugeridos, también se puede observar una necesidad de ser escuchados dentro de la organización.

Pregunta 5: ¿Además de sus actividades desarrolla otras extras en la organización?

Cuadro N° 8 Título: Pregunta 5 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
⊗ Actividades extra laborales	28
⊗ Falta de personal	17
⊗ Falta de un manual de funciones	6
⊗ Sólo las actividades designadas	3
⊗ Necesariamente en los eventos	3

Fuente:

Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 12 Título: Pregunta 5 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En la siguiente grafica se identifica que una gran parte de los trabajadores realizan actividades extra laborales, por las cuales no reciben ningún tipo de beneficios y entre las causas principales están la falta de personal y la falta de un manual de funciones.

Pregunta 6: ¿Considera usted que de acuerdo a su desempeño la organización le brinda lo necesario para realizar su trabajo?

Cuadro N° 9 Título: Pregunta 6 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
✘ Necesidad de tener mayor apoyo con las herramientas que desempeña para trabajar	23
✘ Insatisfacción	15
✘ Conformidad en la remuneración recibida	5
✘ Actividades extras	5
✘ Necesidad de reconocimiento	4
✘ Horas extra	2

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 13 Título: Pregunta 6 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

De acuerdo a la gráfica se evidencia que existe una clara necesidad de tener mayor apoyo por las actividades desempeñadas en la organización, también existe la necesidad de reconocimiento, que conlleva a una insatisfacción.

Pregunta 7: ¿Cree usted que si la Organización reconociera los méritos por su trabajo realizado mejoraría su rendimiento laboral?

Cuadro N° 10 Título: Pregunta 7 del cuestionario a los trabajadores de APEB

Nombre	Fundamentado
☒ Positivamente	19
☒ Mejora del desempeño laboral	19
☒ Actitud positiva	8
☒ Ganas de trabajar	7
☒ Compromiso laboral	6
☒ Impulso motivacional	3
☒ Mejores relaciones laborales	3
☒ Aumentaría en la motivación	1

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 14 Título: Pregunta 7 del cuestionario a los trabajadores de APEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En esta grafica se ve los beneficios que llegarían a tener un reconocimiento por el trabajo realizado, sobre todo una mejora del desempeño laboral, una actitud positiva y un mayor compromiso con la organización.

Pregunta 8: ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a realizar un trabajo de calidad?

Cuadro N° 11 Título: Pregunta 8 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
Realizan un trabajo regular	19
Si estan comprometidos	10
No estan motivados	7
Librarse de tareas	6
Delegar tareas	4
Falta de compromiso	3
Disconformidad	2

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 15 Título: Pregunta 8 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En la presente grafica se muestra el compromiso de parte de los trabajadores de la organización, claramente se muestra que una gran mayoría respondió que los compañeros si están comprometidos, a pesar de que algunos se libran de tareas dentro de la organización delegando las mismas a sus compañeros.

Pregunta 9: ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer profesionalmente? ¿Por qué?

Cuadro N° 12 Título: Pregunta 9 del cuestionario a los trabajadores de APEB

Nombre	Fundamentado
❖ Falta de apoyo	26
❖ Existe poca oportunidad	19
❖ Desconocimiento Del tema	6
❖ Necesidad de crecimiento profesional	5
❖ Si se tiene oportunidad	2
❖ Oportunidad de desarrollar los conocimientos	1

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 16 Título: Pregunta 9 del cuestionario a los trabajadores de APEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En la gráfica se evidencia una falta de apoyo de la organización al crecimiento profesional de los trabajadores, así también se aprecia que una parte del personal afirma que si existe oportunidad de desarrollar los conocimientos, también se aprecia el desconocimiento que tienen los mismos trabajadores del tema,

Pregunta 10: ¿De qué manera influiría un plan de incentivos no monetarios otorgados por la organización?

Cuadro N° 13 Título: Pregunta 10 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
Mejor rendimiento	18
positivamente	17
Aumentaría en el nivel motivacional	10
Mejora del ambiente laboral	8
Mejora en el comportamiento	6
Compromiso con la Organización	6
Mejora en las relaciones	3
Algo innovador	3
Interés en el tema	2
Influencia sería mínima	1

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 17 Título: Pregunta 10 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En la gráfica se muestra todos los beneficios que pueden llegar a tener un plan de incentivos en la organización, sobre todo en el rendimiento y en el nivel motivacional de los trabajadores de la organización.

Pregunta 11: ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de algún tipo de incentivos no monetarios dentro de la organización?

Cuadro N° 14 Título: Pregunta 11 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
Falta de incentivos	21
No existe conocimiento del tema	21
Existen muy pocos	5
Medio día libre	2
Necesidad de tener incentivos	2

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 18 Título: Pregunta 11 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

Los resultados de la gráfica demuestran que la organización prácticamente no cuenta con incentivos no monetarios a pesar de que algunos piensan que si existen son los que tienen la falta de conocimiento del tema.

Pregunta 12: ¿En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso?

Cuadro N° 15 Título: Pregunta 12 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Nombre	Fundamentado
❖ Falta de interés en el tema	10
❖ No existe	9
❖ Sólo los compañeros	9
❖ En privado	7
❖ Sólo los encargados de área	6
❖ En algunos acontecimientos	5
❖ Falta de comunicación en la organización	3

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 19 Título: Pregunta 12 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En la gráfica se observa que los únicos que toman importancia a los trabajadores de la organización son los mismos compañeros quienes hablan de su progreso, por lo cual si existe compañerismo dentro de la organización, a pesar de la falta de incentivos no monetarios en la organización.



A continuación se detallaran las preguntas en “Gradación Likert”, son preguntas con opciones que permitieron medir las actitudes y el grado de conformidad de cada trabajador en la organización.

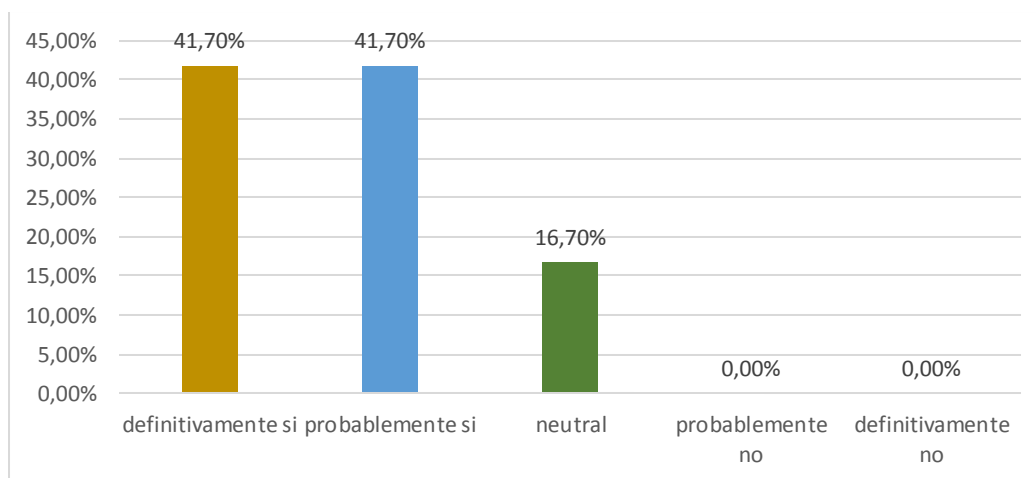
Pregunta 13: ¿Posee algún conocimiento sobre el significado de incentivos laborales no monetarios?

Cuadro N° 16 Título: Pregunta 13 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Pregunta 13	f	%
definitivamente si	16	41,70%
probablemente si	16	41,70%
neutral	7	16.70%
probablemente no	0	0,00%
definitivamente no	0	0,00%
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 20 Título: Pregunta 13 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.



Interpretación:

En la gráfica se muestra que el personal tiene pleno conocimiento de lo que son los incentivos laborales, se muestra que un 41.7% definitivamente si conoce de estos tipos de incentivos, 41.7% probablemente sí, y un 16.7% se encuentra neutral en este tema.

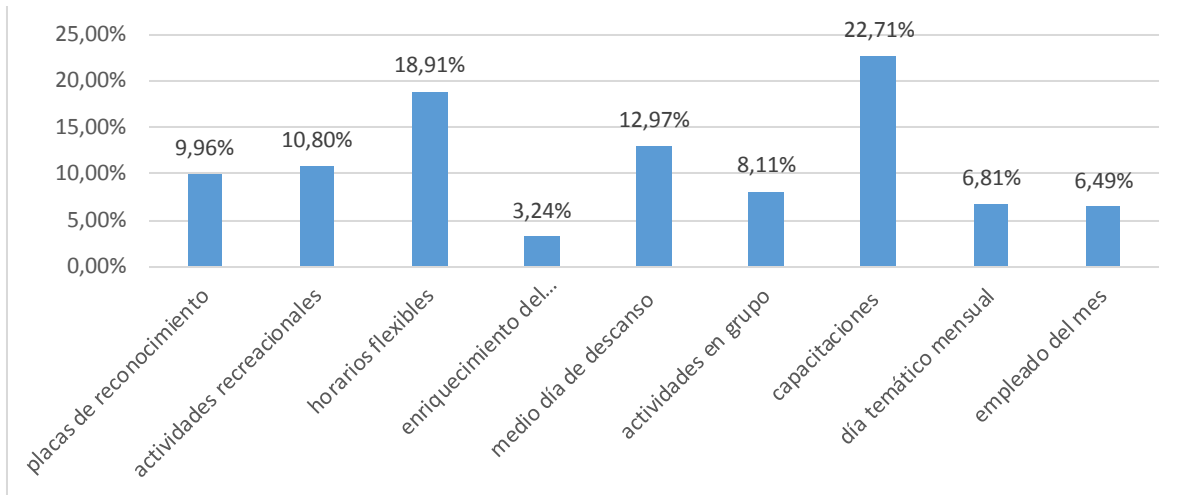
Pregunta 14: ¿Qué tipo de incentivos no monetarios le gustaría tener?

Cuadro N° 17 Título: Pregunta 14 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Pregunta 14	Frecuencia	%
placas de reconocimiento	4	9,96%
actividades recreacionales	4	10,80%
horarios flexibles	7	18,91%
enriquecimiento del ambiente en el que trabaja	1	3,24%
medio día de descanso	5	12,97%
actividades en grupo	3	8,11%
capacitaciones	9	22,71%
día temático mensual	3	6,81%
empleado del mes	3	6,49%
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 21 Título: Pregunta 14 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En esta grafica se muestra que el personal está más inclinado a recibir incentivos que sea de capacitaciones en un 22.71%, los horarios flexibles están en un 18.91% que tendría que estar también en el plan de incentivos y por último el medio día de descanso está en un tercer lugar con 12.97%.

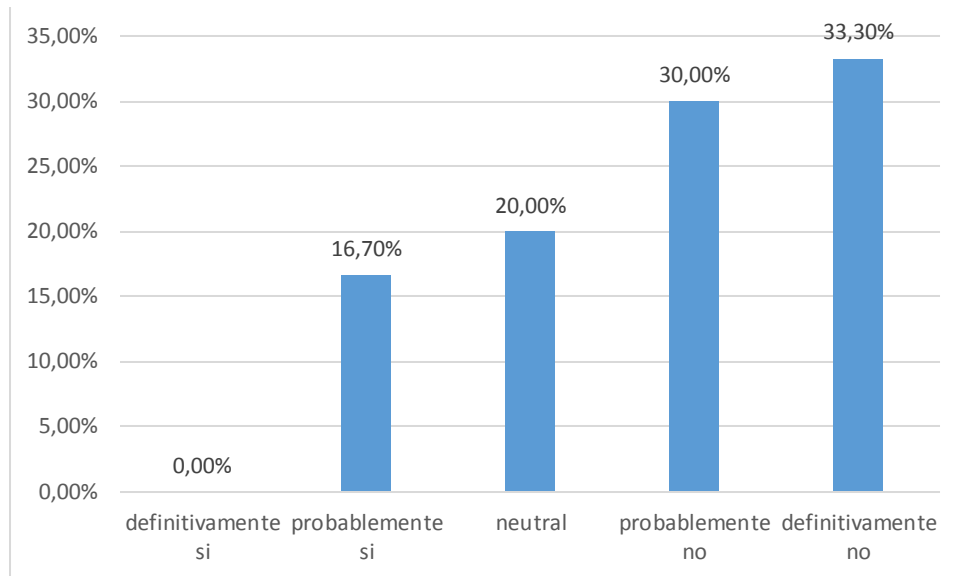
Pregunta 15: ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Cuadro N° 18 Título: Pregunta 15 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Pregunta 15	frecuencia	%
definitivamente si	0	0,00%
probablemente si	7	16,70%
neutral	8	20,00%
probablemente no	12	30,00%
definitivamente no	13	33,30%
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 22 Título: Pregunta 15 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En esta grafica se puede evidenciar que el personal no está de acuerdo con la remuneración que recibe en cuanto al trabajo que realiza, el 33.3% responde a que definitivamente no está de acuerdo con su remuneración, 33.3% que probablemente no, y una minoría responde que si está de acuerdo con su remuneración. Esto se debe a que el personal realiza actividades extras a su trabajo asignado.

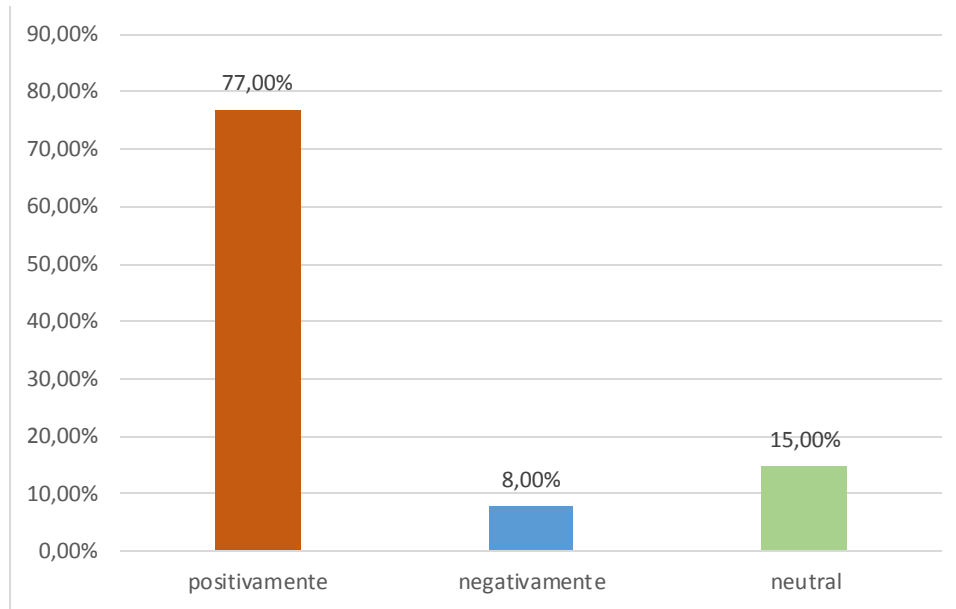
Pregunta 16: ¿De qué manera influyen las condiciones del ambiente físico donde usted desempeña su trabajo?

Cuadro N° 19 Título: Pregunta 16 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

P16	f	%
positivamente	30	77,70%
negativamente	3	8,00%
neutral	6	15,00%
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 23 Título: Pregunta 16 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Interpretación:

En esta grafica se puede observar que para el personal el ambiente físico de su entorno laboral es de mucha importancia, 41.7% afirman que influye positivamente y un 33.3% responden que influyen negativamente lo que nos da a saber que el estado en el que se encuentra el entorno físico de la AOPEB es aceptable para la mayor parte de los trabajadores

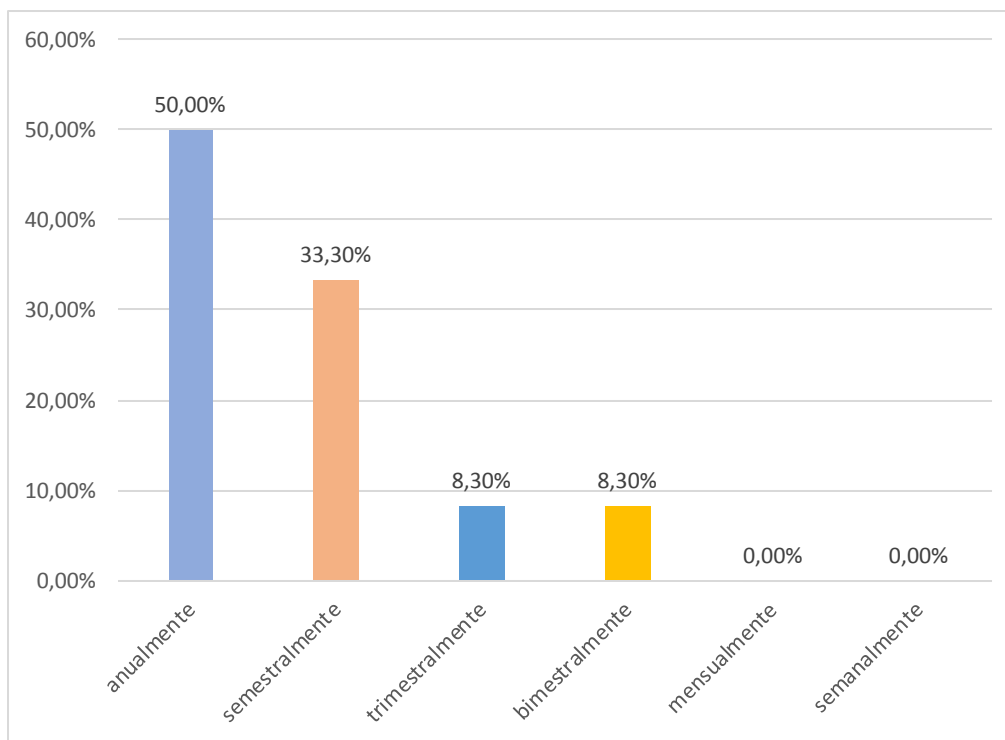
Pregunta 17: ¿Con qué frecuencia le gustaría ser evaluado en cuanto a su motivación laboral?

Cuadro N° 20 Título: Pregunta 17 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Pregunta 17	frecuencia	%
anualmente	20	50,00%
semestralmente	13	33,30%
trimestralmente	3	8,30%
bimestralmente	3	8,30%
mensualmente	0	0,00%
semanalmente	0	0,00%
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 24 Título: Pregunta 17 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.



Interpretación:

En la siguiente grafica se muestra que un 50% del personal le gustaría ser evaluado anualmente, a un 33.3% le gustaría ser evaluado semestralmente a un 8.3% trimestralmente, y a un 8.3% bimestralmente.

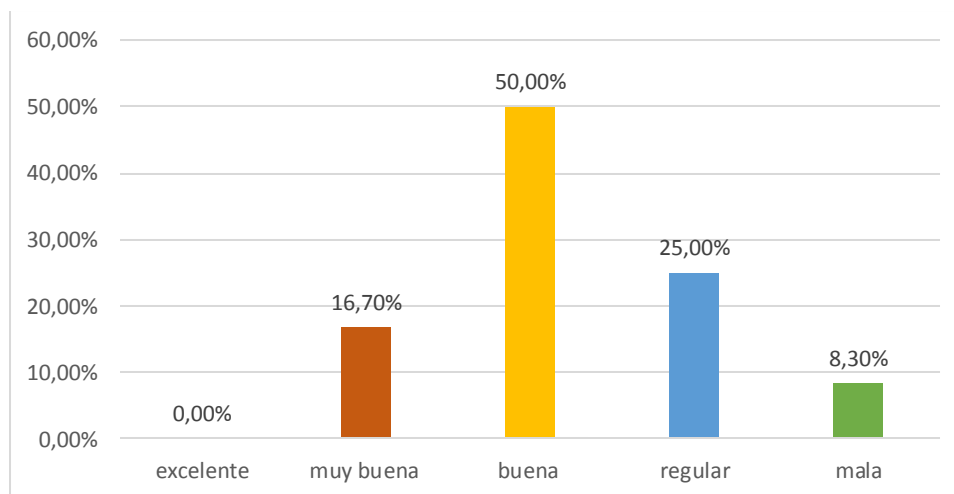
Pregunta 18: ¿Cómo es la relación con sus superiores?

Cuadro N° 21 Título: Pregunta 18 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB

Pregunta 19	frecuencia	%
excelente	0	0,00%
muy buena	7	16,70%
buena	20	50,00%
regular	10	25,00%
mala	3	8,30%
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.

Gráfico N° 25 Título: Pregunta 18 del cuestionario a los trabajadores de AOPEB



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la encuesta.



Interpretación:

En esta gráfica podemos ver de que un 50% dicen que la relación con los superiores es buena, 25% regular, 16.7% muy buena y 8.3% mala, la relación con los jefes de la AOPEB es como muestra los resultados buena.

4.2. Discusión de resultados

Los incentivos no monetarios y la motivación en las organizaciones han sido tema de discusión por la complejidad de estos y el efecto que tienen sobre el personal al que se le aplica, los incentivos no monetarios incluyen formas de recompensas sociales, psicológicas como reconocimiento y respeto a los demás, oportunidades de desarrollo personal.

Estos elementos se tomaron en cuenta en el presente estudio, en el que se pudo comprobar la falta de incentivos no monetarios dentro de la organización como premiación al empleado, como también la ausencia del elogio o felicitación pública por parte de jefe o dirección hacia los trabajadores por buen desempeño, aspecto considerado importante en una organización.

Los resultados del cuestionario dirigido a los empleados, dan a conocer que hay una considerable parte de ellos que no tienen conocimiento del significado de incentivos no monetarios, como se puede apreciar en la gráfica de la pregunta 11 y 13.

Después de analizar la presentación gráfica de los resultados obtenidos, se puede evidenciar que los incentivos no monetarios y la motivación son un factor de suma importancia para mejorar el rendimiento laboral, tal como se muestra en las gráficas de las preguntas 7 y 10, una mayor parte de los trabajadores creen que si mejoraría el desempeño de los mismos.

En concordancia con Frederick Herzberg, afirma en su teoría de los dos factores que: factores de higiene y factores motivacionales. Los factores de higiene que se definen como las condiciones que rodean al individuo en su labor; las cuales implica



condiciones físicas y ambientales físicas del trabajo son satisfechos por la AOPEB y tienen un impacto positivo en los trabajadores como señala la gráfica de la pregunta 16.

Los factores motivacionales que se definen como la satisfacción causada a los trabajadores, hablamos de oportunidades de logro, reconocimientos e incentivos de distintas tipologías, este punto es en el cual se debe trabajar debido a los resultados encontrados en cuanto a motivación no son favorables, como indican las gráficas de las preguntas 1 y 2, los trabajadores de AOPEB se encuentran con un nivel bajo en cuanto a motivación se refiere.

Las preguntas 5 permiten conocer que el personal realiza actividades extras que están fuera de las funciones en las cuales se debe desempeñar.

En cuanto a compromiso hablamos en las preguntas 4 y 8, nos hacen referencia de que los trabajadores si se encuentran comprometidos, sus opiniones son escuchadas pero a pesar de ello las sugerencias que brindan no ocasionan cambios. En relación a estos resultados, las gráficas de las preguntas 12, 15 y 18, indican que el compañerismo que existe entre trabajadores es regular y las relaciones con los inmediatos superiores es mala.

Si bien la organización cumple con los factores de ambiente físico del trabajador, no brinda un apoyo que vaya más allá de lo convencional y es eso lo que buscan los trabajadores de la AOPEB, como expresan en las gráficas de las preguntas 6 y 9, existe una necesidad de apoyo por las actividades que realizan.

Los incentivos no monetarios dentro de la organización son de vital importancia, en la gráfica de la pregunta 3 la empresa no realiza evaluaciones en cuanto a motivación se trata, pero al personal de la organización si le gustaría ser evaluado anual o semestralmente como hacen referencia en la gráfica de la pregunta 17. También mencionar que entre los incentivos que más les gustaría obtener están



las capacitaciones, horarios flexibles y medio día de descanso, como se muestra en la gráfica de la pregunta 14.

En consideración con los factores mencionados anteriormente el personal evaluado afirma que no existe incentivos no monetarios dentro de la AOPEB y debido a esto el compromiso con la organización es regular y no así excelente.



CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. ANTECEDENTES

En Bolivia la AOPEB como asociación de organizaciones nace el 24 de septiembre de 1991, en la localidad de Samaipata. Por la convicción de las asociaciones, organizaciones y cooperativas de productores ecológicos que la conforman crece un movimiento que en los últimos 25 años, ha permitido que miles de productoras y productores campesinos con metodologías propias transformen sus sistemas productivos a través de la producción ecológica.

La AOPEB es la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, es una entidad reconocida mediante Resolución Suprema No. 212290 de fecha 25 de marzo de 1993. Según sus Estatutos es una asociación que representa y apoya a los productores ecológicos en el desarrollo de una forma de agricultura amigable con el medio ambiente y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad respetando normas nacionales e internacionales, asimismo respetando la sabiduría conservada por las culturas andino - amazónicas.

La Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) es una organización que fomenta, apoya a los productores de Bolivia a promover la producción ecológica que es un modelo de producción alternativo frente a la agricultura convencional tomando en cuenta las practicas ancestrales respetando el medio ambiente con el apoyo de diversas organizaciones, público y privadas comprometidas con la agricultura y medio ambiente.

En este Capítulo se presenta la propuesta de la investigación a las problemáticas identificadas según el estudio realizado en la ASOCIACION DE ORGANIZACIONES PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE BOLIVIA de la ciudad de La Paz.



5.2. INTRODUCCION

Unos de los componentes principales y esenciales de las organizaciones son los recursos humanos como un factor importante para el cumplimiento de metas y objetivos trazados para la obtención de los resultados deseados por los dueños o socios de la organización logrando una satisfacción mutua que conlleve su desempeño.

La propuesta se basa en la implementación de un plan de incentivos no monetarios dentro de la organización realizando un estudio e investigación al personal de la AOPEB mediante métodos y técnicas para la recaudación de información acerca de la motivación laboral en coordinación con la gerente general de organización para mejorar la motivación de los empleados a través de incentivos no monetarios. Esto con el fin de mejorar el rendimiento y logro de objetivos de la AOPEB.

5.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proponer y presentar un plan de incentivos no monetarios eficiente y eficaz para el aumento de la productividad y compromiso en el factor humano, maximizando los esfuerzos de los trabajadores para el logro de los objetivos personales y organizacionales.

5.3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA

- ✓ Establecer mecanismos de incentivos psicosociales que conduzcan a los empleados a una conducta deseada por parte de la organización.
- ✓ Constituir un programa lo suficientemente equitativo que nos permita brindar incentivos no monetarios dependiendo de la autorrealización de cada empleado.



- ✓ Fijar mecanismos no monetarios de acuerdo a la producción y desempeño de cada uno de los empleados en coordinación con el desarrollo de la organización.
- ✓ Proponer la periodicidad de los incentivos no monetarios para evitar la saciedad que puedan tener los empleados.

5.4. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta está dirigida a la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia ubicada en la ciudad de La Paz.

5.5. TÉCNICAS USADAS

Las técnicas que se usaron para determinar los gustos y preferencias del tipo de incentivos no monetarios que les gustaría obtener al personal de la AOPEB son:

5.5.1. ENTREVISTAS - ENCUESTAS

Las entrevistas y encuestas fueron realizadas para discutir y compartir ideas, proponemos una temática sobre “la motivación e incentivos no monetarios”, esto funciono mediante la interacción, discusión y participación acerca de esta temática.

Con estas entrevistas obtuvimos conocimientos, actitudes, sentimientos, y experiencias que hubo y que hay entre la gerente y los trabajadores posteriormente se llegó a la información esperada.

Dividimos la propuesta en tres fases ya que en todos los trabajadores existen diferentes gustos ya sea tanto en lo material o solamente expresivos verbalmente.

Como conclusión mediante el método grupal obtuvimos los siguientes resultados para la propuesta:



5.6. PRIMERA FASE DE LA PROPUESTA

Se realizó esta fase para obtener una percepción de la representatividad, el alcance y aceptación de la propuesta.

GENERAL	NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	GENERO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones a diferentes áreas de la Organización • Horarios flexibles, reconocimientos mediante plaquetas. • Otorgamiento de certificados de puntualidad • Capacitación constante del desarrollo de sus habilidades profesionales. • Actividades de convivencia entre los empleados. • Espacios de distracción dentro de la organización 	<p>NIVEL OPERATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación • Premios de entretenimiento (cine, conciertos, etc.) • Medio día libre una vez por semana. 	<p>HOMBRES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades recreacionales • Horarios flexibles • Empleado del mes • Reconocimientos mediante memorándums 	<p>Brindar los incentivos de acuerdo al rendimiento que se obtenga de los trabajadores</p> <p>Cambiar los incentivos cada 6 meses llevando un control acerca del desempeño de cada trabajador</p>
	<p>NIVEL MEDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talleres, seminarios. • Memorándums de conducta. • Reconocimientos al mejor empleado frente a los trabajadores resaltando aspectos positivos en sus tareas asignadas (trimestral). 	<p>MUJERES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Placas, flores y detalles en fechas especiales. • Actividades recreacionales • Horarios flexibles • Capacitación vocacional 	
	<p>NIVEL ESTRATEGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento frente a todos 		



	<p>los trabajadores por su compromiso con la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Seminarios para el desarrollo de habilidades de liderazgo.		
--	---	--	--

5.7. SEGUNDA FASE DE LA PROPUESTA - INCENTIVOS SEGÚN EL NIVEL JERÁRQUICO

5.7.1. NIVEL ESTRATÉGICO

En el nivel estratégico podemos notar deficiencias como actitudes, aptitudes, experiencia, falta de comunicación y liderazgo para la toma de decisiones, ejecución de actividades y control de los mismos por tales deficiencias se elabora el siguiente cuadro de re refuerzos e incentivos para mejor la actitud que presentan actualmente.

NECESIDAD	CONDUCTA DESEADA	INCENTIVO	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de conocimiento sobre las políticas y objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de los objetivos de la empresa, para el buen desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar a los trabajadores de otros niveles a comprometerse más con la Organización.• Mejora de la productividad transmitiendo el conocimiento adquirido.	<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar este incentivo cada 5 meses de acuerdo a la necesidad previo control de la organización



<ul style="list-style-type: none">Falta de comunicación e interacción con líderes eficaces de otras entidades.	<ul style="list-style-type: none">Participación activa en alianzas estratégicas.	<ul style="list-style-type: none">Cursos gratuitos de oratoria para el buen desempeño laboral.Seminarios para el desarrollo de habilidades de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">Efectuar la evaluación de los incentivos para verificar el grado de impacto.
<ul style="list-style-type: none">Falta de conocimientos y habilidades intelectuales para resolver problemas complejas, que ocurren en la organización.	<ul style="list-style-type: none">Agilidad para resolver situaciones complejas en momentos críticos.	<ul style="list-style-type: none">Se otorgará certificados de desarrollo de actividades didácticas de destrezas y habilidades.	
<ul style="list-style-type: none">Falta de aptitud y capacidad para liderar, planificar y delegar autoridad.	<ul style="list-style-type: none">Desempeño, ejecución y seguimiento de la planificación y cumplimiento de operaciones con eficiencia y calidad.	<ul style="list-style-type: none">Cursos de liderazgo para todos los de la alta gerencia.Se otorgan acciones dependiendo del tiempo y a la autorrealización que se lleva en la empresa	



5.7.2. NIVEL LÍNEA MEDIA

En este nivel se puede observar que las falencias que presenta el sector estratégico son las que causan un efecto negativo en la línea media ya que estos están estrechamente relacionados en el tema de toma de decisiones y ejecución de actividades y presentan otra deficiencia propia no tienen comunicación, control y motivación hacia sus subordinados.

Por lo cual se toma mucho énfasis en esta línea de la organización.

NECESIDAD	CONDUCTA DESEADA	INCENTIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores tienen poco conocimiento y experiencia en su labor que desempeñan. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer y alcanzar un alto nivel en cada una de las distintas funciones que realizan los trabajadores de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Se brindara una capacitación explicándoles sobre las diferentes labores que se deben desempeñar en la organización. Desarrollar diversos talleres, seminarios dirigidos a la orientación de la función que desempeña la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar los incentivos no monetarios cada 4 meses, para luego evaluar el impacto que conllevaron 10os mimos.
<ul style="list-style-type: none"> La capacidad de intuición es nula a la hora de comprensión de las situaciones y capacidad de resolver los problemas de parte de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr reconocer problemas y brindar soluciones satisfactorias, que puedan identificarse y aplicarse en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Otorgar asesoramientos de resolución de conflictos en todas las áreas, para todos los empleados de la organización. 	



<ul style="list-style-type: none">• Influencia del abuso de autoridad de parte de los encargados de las respectivas áreas.	<ul style="list-style-type: none">• Brindar un ambiente de seguridad a todas las áreas por la alta dirección en un marco de respeto	<ul style="list-style-type: none">• Implantar controles por medio de memorándums de conducta para la seguridad del personal dentro de la empresa.• Seminarios y charlas reforzando los valores de la empresa y los que estos representan	<ul style="list-style-type: none">• Brindar los incentivos de acuerdo a las actividades acordadas por el trabajador, fomentando el buen desempeño de labores del trabajador
<ul style="list-style-type: none">• Influencia de la impuntualidad en los empleados	<ul style="list-style-type: none">• Lograr que personal sea responsable con el ingreso y salida de los horarios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Establecer licencias de permiso, en los trabajadores que sean más puntuales.	
<ul style="list-style-type: none">• Surgen enemistades y mala relación entre los compañeros del trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Alcanzar amistades favorables entre los miembros de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar charlas de comunicación entre los miembros de la organización.	
<ul style="list-style-type: none">• Influencia de la falta de liderazgo en la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Orientar el liderazgo para alcanzar cualidades y aptitudes adecuadas para ejercer con su labor obteniendo una mejor relación, comunicación y	<ul style="list-style-type: none">• Se brindara una capacitación enseñándoles cuán importante es el liderazgo y la comunicación.• Se dará a conocer los logros que se puede tener	



	coordinación en el área gerencial.	explicándoles la comunicación e interrelación entre ellos.	
--	------------------------------------	--	--

El objetivo de esta fase es fortalecer el trabajo realizado de cada uno mediante incentivos de diferente tipo, para aumentar la confianza y fidelizar al trabajador.

5.7.3. NIVEL OPERATIVO

En el nivel operativo cumplen solamente hasta donde el deber lo requiere, por lo cual se necesita fomentar el desempeño mediante cursos, talleres, seminario, elogios, felicitaciones y medios días libres logrando de esta manera maximizar los esfuerzos del personal, a continuación se presentan los siguientes refuerzos e incentivos no monetarios.

NECESIDAD	CONDUCTA DESEADA	INCENTIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> El compromiso de los trabajadores del nivel operativo, contabilidad, administración técnica no es eficiente ya que muestran muchas falencias. 	<ul style="list-style-type: none"> La conducta que se espera es realizar un buen trabajo dando y mostrando respuestas eficientes Fidelización del trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos para capacitarlos respecto al tema del área que corresponda Elogios cuando realicen un buen trabajo. Media tarde libre dependiendo del rendimiento Actividades recreacionales Reconocimientos mediante distinciones individuales y grupales 	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar los incentivos de acuerdo al tiempo estipulado y verificando que el trabajador cumpla con el 100% de sus



		<ul style="list-style-type: none"> • Frase motivacional (semanal) • Memorándum de reconocimiento por mejor desempeño realizado • Brindar oportunidades de crecimiento dentro de la organización • Realizar actividades en equipo para desarrollar lazos personales 	funciones, logrando que todos los trabajadores se sientan a gusto con sus funciones dentro de la organización
--	--	--	---

5.8. CUARTA FASE - INCENTIVOS SEGÚN: GENERO DEL PERSONAL

5.8.1. FEMENINO

En el personal femenino no presentan falencias en el desarrollo de funciones, pero existen deficiencias en cuanto a valores motivación, pro actividad y autorrealización en mejorar el nivel de competencia en la empresa para cual se presenta los siguientes refuerzos e incentivos.

NECESIDAD	CONDUCTA DESEADA	INCENTIVO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de estrés en el personal del área 	<ul style="list-style-type: none"> • Despliegue más relajado y menos rígido en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reforzara mediante actividades recreacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los incentivos no monetarios



estratégico de las empresas.		que ayuden al estrés laboral que presenten <ul style="list-style-type: none">• Se realizaran sesiones de Yoga una vez al mes en días libres.• Estimular mediante canciones de relajación por las mañanas.	de acuerdo a las necesidades deseadas de cada trabajadora <ul style="list-style-type: none">•
<ul style="list-style-type: none">• La motivación es muy baja por lo que se dejan al descuido de las labores	<ul style="list-style-type: none">• Tener trabajadoras altamente motivadas y comprometidas con cada una de sus labores.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar entrega de flores y detalles en fechas especiales (Día de la mujer, Día de la madre, festejo de cumpleaños, etc.)	
<ul style="list-style-type: none">• Muy poca competitividad entre las trabajadoras de AOPEB.	<ul style="list-style-type: none">• Las trabajadoras tendrán un espíritu competitivo sano con respecto a las labores a desempeñar.	<ul style="list-style-type: none">• Se otorgaran reconocimientos en un determinado periodo aquellas empleadas que tengan un desempeño sobresaliente por cada año.	



<ul style="list-style-type: none"> • La pro actividad en todas las trabajadoras es muy deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener miedo a dar opiniones y sugerencias que se han en favor a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda idea o sugerencia que sea expresada será tomada en cuenta. • Las trabajadoras que tengan liderazgo y realicen gestión sin ser parte de sus competencias se les reconocerá por medio de memorándums. 	
---	--	---	--

5.8.2. MASCULINO

En el personal masculino presentan pocas fallas en el desarrollo de funciones, existen deficiencias en cuanto a comunicación e interacción con los miembros de la organización, para cual se presenta los siguientes refuerzos e incentivos no monetarios.

NECESIDAD	CONDUCTA DESEADA	REFUERZO	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> • La escaza motivación que existe en 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar la motivación de los empleados para el éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campeonatos deportivos a fin de evitar el estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los incentivos no monetarios de acuerdo



el personal masculino		<ul style="list-style-type: none">• Cumplir los horarios de trabajo a fin de que los empleados tengan un descanso.• Valoración al empleado por su desempeño por parte de sus superiores	a las actividades diferentes que realiza cada trabajador dentro de la organización
<ul style="list-style-type: none">• Falta de competitividad entre los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">• Crear un ambiente competitivo dentro del marco del respeto	<ul style="list-style-type: none">• El jefe reconocerá el logro del empleado entregando materiales de carácter simbólico	
<ul style="list-style-type: none">• Falta de compromiso con la organización	<ul style="list-style-type: none">• Fidelización del trabajador	<ul style="list-style-type: none">• Se realizara mediante charlas de la esencia de la organización, se les otorgara reconocimientos por buen desempeño• Jornadas lúdicas para incentivar los lazos entre compañeros de la organización	



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Según la investigación de la presente tesis se concluye con lo siguiente:

- Se comprueba que los incentivos no monetarios influyen de manera directa en la motivación para el desempeño laboral en la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, debido a esto se comprueba la teoría Frederick Herzberg que nos dice que uno de los factores motivadores son necesidades de reconocimiento, logro, oportunidades de trabajo.
- Los resultados nos dan a conocer que el personal de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia, no recibe ningún tipo de incentivos no monetarios por el buen desempeño que realizan, lo cual no permitirá mejorar el rendimiento si bien es cierto que su desempeño no es malo pero podría ser mejor.
- Se determinó en base a los resultados del cuestionario que el personal no se siente motivado para realizar su trabajo y esto a causa de no contar con un programa de incentivos no monetarios.
- Los incentivos no monetarios pueden mejorar la motivación existente de los colaboradores y la percepción de estos hacia la organización en relación a esfuerzos positivos.
- Para que los trabajadores tengan un verdadero compromiso, se sientan identificados con la organización y den lo mejor de sí mismos se debe brindar los incentivos no monetarios que ellos prefieran.
- El personal desea ser evaluado anual o semestralmente para tener una idea en cuanto a su motivación se refiere.



- Se constató que el desempeño y compromiso de los trabajadores de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia es regular, debido a las exigencias que supone la dinámica laboral esto puede mejorar de gran manera si se introduce un plan de incentivos no monetarios dentro de la organización.

6.2. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Los incentivos no monetarios influyen determinadamente en la motivación, por lo cual se debe implementar el plan de incentivos no económicos para el mantenimiento y mejoramiento de la motivación de los colaboradores.

Implementar incentivos no monetarios que promuevan el desarrollo profesional y personal en los empleados, junto a un diagnóstico periódico de cómo impacta estos en la organización.

Variar los incentivos cada cierto tiempo, por ejemplo semestralmente para mantener el entusiasmo e interés de los trabajadores.

Es necesario analizar los resultados del plan de incentivos no monetarios en forma periódica para hacer los ajustes correspondientes.

Poner énfasis en los incentivos no monetarios que el personal ha seleccionado como prioridad, ya que brindando al trabajador un “premio” que vaya acorde con lo que desea, se comprometerá con su labor y con la organización y esto ayudaría a mejorar de manera significativa su desempeño laboral.

Las empresas de Bolivia deben contemplar el tema de incentivos no monetarios que brindan a los trabajadores ya que muchas de estas empresas se preocupan más en enseñarles a trabajar pero olvidan que el elemento de motivación va fuertemente ligado en cuanto a desempeño y/o producción se trata.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Idalberto Chiavenato, (2011). *Administración de Recursos Humanos*, 9na edición México: Editorial McGraw-Hill.
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*, 10ª edición. México: Pearson Educación
- Arias Galicia, F. L. y Heredia Espinosa, V. (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, 3ª edición México: Editorial Trilla
- Marín Fernández, A. C., & Velasco de Lloreda, M. I. (2005). *Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera*. Estudios gerenciales.
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*.
- Alles, Martha, (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*.
- López, Más J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Gestión en el tercer milenio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Pérez López, C. (2000). *Técnicas de muestreo estadístico: teoría, práctica y aplicaciones informáticas*. Alfaomega Grupo Editor.
- Ibáñez Peinado, J. I. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación*. Editorial Dikynson.
- Días Linares, H., (2016). *Implementación de incentivos no económicos para la mejora del desempeño laboral* (tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo.



- Castel, J., (15 de enero de 2018). *Un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral*. La Razón.
- Lee Iacocca, (2006). Globalización-Evolución. *La motivación de los empleados en un entorno internacional. Conceptos Aplicados de Dirección de RRHH*. Guía práctica de desarrollo profesional. Recuperado de <http://globalizacion-estudios.blogspot.com>
- Gascó Gascó, J., (2006) Globalización-Evolución. *La motivación de los empleados en un entorno internacional. Conceptos Aplicados de Dirección de RRHH*. Guía práctica de desarrollo profesional. Recuperado de <http://globalizacion-estudios.blogspot.com>



ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE SOLICITUD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

La Paz, 23 de Marzo De 2018

Señora:

LIC. WENDY LOPEZ SELAEZ

GERENTE GENERAL a.i.

ASOCIACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE
BOLIVIA

Presente.-

Ref.: SOLICITUD DE REALIZAR UN TRABAJO DE INVESTIGACION

Mediante el presente hacemos llegar a su persona y a la institución nuestros más cordiales saludos y éxitos en sus funciones diarias.

Primeramente comentarle que en calidad de estudiantes de la **Materia Taller de Modalidad de Graduación**, noveno semestre, carrera **Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés**, nos dirigimos a usted para solicitar autorización para la realización de un trabajo de investigación en su institución (Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia) sobre **"LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO UN FACTOR IMPORTANTE PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION"**.

Aclarar por otra parte que esta actividad se realizara estrictamente con fines académicos, por lo que la información proporcionada y obtenida con la investigación se maneja con estricta confidencialidad.

Sin más que decirle nos despidos atentamente de su persona agradeciendo de antemano su atención y esperando que pueda dar curso a nuestra solicitud.

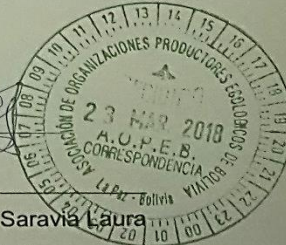
Atentamente:

Jorge Gregorio Luque Mojica

Cl.:8284167

Jeaneth Jacqueline Saravia Laura

Cl.:9169974 L.P.



169/18



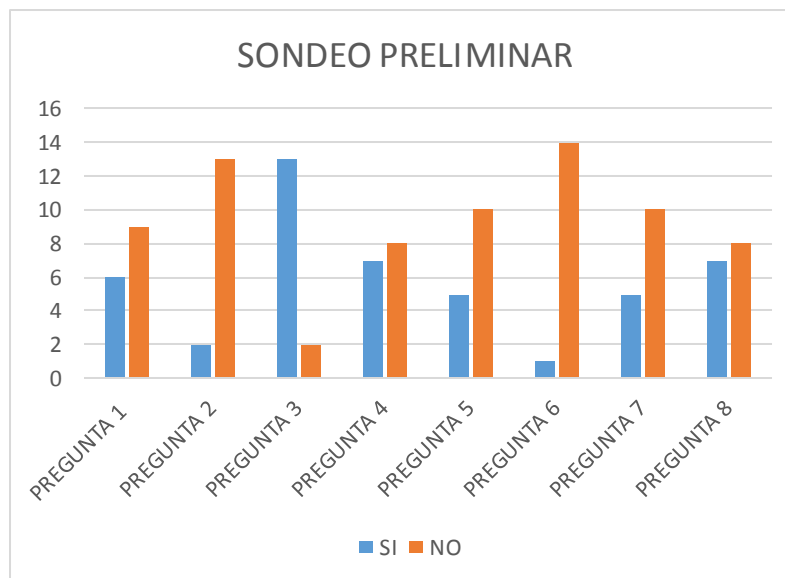
ANEXO 2

PREGUNTAS DEL SONDEO PRELIMINAR:

- P1.- ¿Cree usted que sus jefes motivan al personal con gestos o palabras emotivas?
P2.- ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta dentro de la organización?
P3.- ¿Cree usted que si la empresa reconociera los méritos por el trabajo realizado por los empleados mejoraría el rendimiento laboral?
P4.- ¿Mis compañeros de trabajos están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?
P5.- ¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?
P6.- ¿Mi supervisor o alguien en el trabajo parece que se preocupa por mí como persona?
P7.- ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
P8.- ¿Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?

ANEXO 3

RESULTADOS DEL SONDEO PRELIMINAR





ANEXO 4

GUIA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

DIRIGIDA AL GERENTE Y JEFES DE UNIDAD

La siguiente entrevista proporcionara datos muy valiosos para la investigación que se realiza actualmente en la “Asociación de Productores Ecológicos de Bolivia”

1. ¿Qué importancia cree que tiene la gestión de la motivación de los empleados?
2. ¿Qué estrategias o técnicas concretas llevan a cabo para conseguir motivar a sus profesionales? Si hubiese ¿En qué consisten estas estrategias o técnicas?
3. ¿Qué factores cree que influyen de manera más directa en la motivación de los profesionales que trabajan en su organización?
4. ¿Ha comprobado a través de algún estudio, que las estrategias de motivación que llevan a cabo se ven reflejadas en los resultados?
5. ¿Cuáles son las condiciones más relevantes que ofrece la organización a los trabajadores?
6. ¿De qué forma la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?
7. ¿De qué manera influiría un plan de incentivos dentro de la organización?
8. ¿Qué proyectos tiene su organización para un futuro próximo en relación a la motivación laboral?
9. ¿Cuáles crees que son los retos en un futuro próximo en torno a la gestión motivación laboral?
10. ¿Se brinda algún tipo de apoyo a los trabajadores de la empresa?
11. ¿Cómo son las relaciones con otras áreas de la empresa?
12. ¿Cuál cree que es la mejor manera de incentivar al personal?
13. ¿Qué incentivos maneja en la organización para retener al personal?
14. ¿Hay un porcentaje de recursos se designan para los incentivos del personal?
15. ¿Se le brinda algún tipo de capacitación al personal?
16. ¿Ha notado algún tipo de aspecto desmotivación del personal?
17. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?



18. ¿Cuáles son las debilidades que encuentra en el personal?

ANEXO 5

ENCUESTA SOBRE LA MOTIVACION LABORAL

La presente encuesta tiene como finalidad lograr identificar que tan satisfecho se encuentra el personal en el área y si existe algún mejor incentivo para mejorar la motivación de personal.

DATOS PERSONALES

Edad:

20-30 31-40 41-50 más de 50

Genero:

Masculino Femenino

PREGUNTAS

1. ¿Trabaja con suficiente motivación para realizar todas sus funciones y actividades diarias dentro de la Organización?

R.-

2. ¿Cree usted que sus jefes motivan al personal con gestos, palabras o realizando alguna acción?

R.-

3. ¿Su motivación en el trabajo ha sido evaluada anteriormente por la Organización?
¿Por qué?

R.-



4. ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta dentro de la organización?
¿Por qué??

R.-

5. ¿Además de sus actividades designadas desarrolla otras extras en la organización?

R.-

6. ¿Considera usted que de acuerdo a su desempeño la organización le brinda lo necesario para realizar su trabajo?

R.-

7. ¿Cree usted que si la Organización reconociera los méritos por su trabajo realizado mejoraría su rendimiento laboral?

R.-

8. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a realizar un trabajo de calidad?

R.-

9. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer profesionalmente?
¿Por qué?

R.-

10. ¿De qué manera influiría un plan de incentivos no monetarios otorgados por la organización?

R.-



11. ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de algún tipo de incentivos no monetarios en la organización?

R.-

12. ¿En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso?

R.-

13. ¿Posee algún conocimiento sobre el significado de incentivos laborales no monetarios?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Neutral
- Probablemente no
- Definitivamente no

14. ¿Qué tipo de incentivos no monetarios le gustaría tener?

- Placas de reconocimiento
- Apoyo educacional (personal o hijos)
- Horario flexible
- Días libres renumerados (con pago de sueldos)
- Actividades recreacionales
- Capacitaciones
- Ascensos
- OTROS.....

15. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Neutral
- Probablemente no
- Definitivamente no



16. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

- Positivamente
- Negativamente
- No sabe ni opina

17. Con que frecuencia le gustaría ser evaluado en cuanto a su motivación laboral

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Bimestralmente
- Mensualmente

18. ¿Cómo es la relación con sus superiores?

- | | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Excelente |
| <input type="checkbox"/> | Muy buena |
| <input type="checkbox"/> | Buena |
| <input type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Mala |



ANEXO 6

PROCESO DE DATOS EN “ATLAS.ti”

Administrador de códigos [UH: CUESTIONARIO TRABAJADORES AOPEB]

Nombre	Fundamentado
Actividades extra laborales	28
Falta de apoyo	26
Necesidad de tener mayor apoyo	23
Falta de evaluación	22
Falta de incentivos	21
No existe conocimiento del tema	21
Realizan un trabajo regular	19
Positivamente	19
Opiniones son recibidas	19
Mejora del desempeño laboral	19
Existe poca oportunidad	19
Mejor rendimiento	18
No se ven los cambios acordados	17
No existen acciones emotivas	17
Falta de personal	17
Desmotivación laboral	17
positivamente	17
Funciones cumplidas	16
No se toma importancia al tema	16

Administrador de códigos [UH: CUESTIONARIO TRABAJA...]

Nombre	Tamaño	Citas
P 10 INFLUENCIA DE LOS INCENTIVOS NO MONETARIOS	10	53
P 11 INCENTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN	5	40
P 12 RECONOCIMIENTO HACIA EL TRABAJADOR	7	41
P1 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	11	66
P2 FORMAS DE MOTIVAR EN LA ORGANIZACIÓN	11	54
P3 EVALUACIÓN A LA MOTIVACIÓN	7	53
P4 IMPORTANCIA EN LA OPINIÓN DEL PERSONAL	8	51
P5 TRABAJO EXTRA	5	47
P6 CORREGIDO	6	48
P6 REMUNERACIÓN ADECUADA	6	48
P7 RECONOCIMIENTO - RENDIMIENTO LABORAL	8	51
P8 TRABAJO DE CALIDAD	7	48



ANEXO 7

IMÁGENES DE AOPEB



*ENTRADA PRINCIPAL
DE LA AOPEB*

*INTERIOR DE LA
AOPEB*





*INTERIOR DE LA
AOPEB*

PERSONAL
DE LA AOPEB

