

**Proyecto final**

**¿Qué beneficios tiene invertir e implementar un portafolio de incentivos laborales?  
Caso Bella Piel.**

**Presentado por:**

**Nicolas Cáceres Rueda  
Mariana Roa Lara**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración**

**Bogotá**

**2021**

**Proyecto final**

**¿Qué beneficios tiene invertir e implementar un portafolio de incentivos laborales?  
Caso Bella Piel.**

**Presentado por:**

**Nicolas Cáceres Rueda  
Mariana Roa Lara**

**Tutor:**

**William Alberto Ruiz Sarmiento**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración**

**Bogotá**

**2021**

## INDICE

1. Introducción.....	6
2. Revisión de la literatura.....	7
<u>2.1. Marco Teórico .....</u>	7
2.2 motivación Organizacional.....	7
2.3 Incentivos .....	10
2.4 Productividad .....	12
2.5 Estado de arte .....	13
3. Metodología.....	18
<u>3.1 Tipo de investigación .....</u>	18
3.2 Enfoque .....	18
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	18
3.4 Población y muestra.....	20
4. Desarrollo de los objetivos .....	21
<u>4.1 Factores y motivaciones que estimulan la retención del personal en las empresas. ....</u>	21
4.2 Factores motivacionales que estimulan la retención del personal en Bella Piel: ....	25
4.3 Incentivos laborales con mayor relevancia para la compañía Bella Piel. ....	41
5. Recomendaciones.....	45
6. Conclusiones .....	46

## INDICE DE GRAFICOS

ILUSTRACIÓN 1 MASLOW, SU PIRÁMIDE Y LAS NECESIDADES EN TU EMPRESA.....	11
ILUSTRACIÓN 2 RESPUESTA A PREGUNTA 2 DEL CUESTIONARIO .....	26
ILUSTRACIÓN 3 RESPUESTA A PREGUNTA 3 DEL CUESTIONARIO .....	27
ILUSTRACIÓN 4 RESPUESTA A PREGUNTA 4 DEL CUESTIONARIO .....	27
ILUSTRACIÓN 5 RESPUESTA A PREGUNTA 5 DEL CUESTIONARIO .....	28
ILUSTRACIÓN 6 RESPUESTA A PREGUNTA 6 DEL CUESTIONARIO .....	29
ILUSTRACIÓN 7 RESPUESTA A PREGUNTA 7 DEL CUESTIONARIO .....	29
ILUSTRACIÓN 8 RESPUESTA A PREGUNTA 8 DEL CUESTIONARIO .....	30
ILUSTRACIÓN 9 RESPUESTA A PREGUNTA 9 DEL CUESTIONARIO .....	30
ILUSTRACIÓN 10 RESPUESTA A PREGUNTA 10 DEL CUESTIONARIO.....	31
ILUSTRACIÓN 11 RESPUESTA A PREGUNTA 11 DEL CUESTIONARIO.....	31
ILUSTRACIÓN 12 RESPUESTA A PREGUNTA 12 DEL CUESTIONARIO.....	32
ILUSTRACIÓN 13 RESPUESTA A PREGUNTA 13 DEL CUESTIONARIO.....	33
ILUSTRACIÓN 14 RESPUESTA A PREGUNTA 14 DEL CUESTIONARIO.....	34
ILUSTRACIÓN 15 RESPUESTA A PREGUNTA 15 DEL CUESTIONARIO.....	34
ILUSTRACIÓN 16 RESPUESTA A PREGUNTA 16 DEL CUESTIONARIO.....	35
ILUSTRACIÓN 17 RESPUESTA A PREGUNTA 17 DEL CUESTIONARIO.....	36
ILUSTRACIÓN 18 RESPUESTA A PREGUNTA 18 DEL CUESTIONARIO.....	37
ILUSTRACIÓN 19 RESPUESTA A PREGUNTA 19 DEL CUESTIONARIO.....	37



## Introducción

Las empresas en Colombia aún consideran que el pago oportuno del salario es suficiente motivación para mantener y desarrollar un apropiado desempeño laboral de los trabajadores, por este problema se ha perdido mucho potencial de crecimiento económico, laboral y social en el país.

La sociedad actual no puede ser concebida solamente como un mercado sino que está constituida por un conjunto de personas que participan de forma cooperativa y competitiva en la comunidad, que tienen determinadas motivaciones y que actúan colectivamente, coordinando sus acciones según los objetivos de sus empresas, en la búsqueda de alcanzar sus propias expectativas.

Es por esto que surge este proyecto que busca identificar e informar, la necesidad de contemplar en los planes de trabajo de las empresas, un programa de incentivos que permita establecer reconocimientos y alicientes a los trabajadores por su buen desempeño a nivel de excelencia, a través de una medida o indicador interno que promueva el logro de los objetivos estratégicos de las empresa, y a su vez permita motivar el comportamiento requerido que contribuye significativamente a la movilización estratégica organizacional.

Por lo tanto, es importante conocer los datos más relevantes que permiten definir, a partir de la teoría, la necesidad de establecer programas de incentivos en empresas. Ya que, en Colombia, por su carácter autónomo administrativo y financiero la ley no obliga a las empresas a contemplar dentro de sus políticas de gestión y planes de trabajo este tipo de programas.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Marco Teórico

Es importante definir algunos conceptos que actúan como pilares y sobre los cuales se asienta la base teórica de esta investigación. Inicialmente, fue necesario realizar una revisión de la literatura a partir de tres categorías base que fundamentan esta investigación las cuales son: motivación organizacional, incentivos y productividad. Cada uno de estos conceptos, se presenta desde una perspectiva interdisciplinaria para poder explicar el comportamiento de los trabajadores, debido a que diferentes áreas de conocimiento han abordado el estudio del capital humano de las organizaciones.

### 2.2 Motivación Organizacional

Desde la escuela de relaciones humanas se ha estudiado al ser humano como el sujeto de la acción productiva y comercial, es por esto, que los esfuerzos de la gestión se encaminan en modificar la conducta de los individuos a partir de la motivación (Muñoz, 2011). La motivación humana se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento (Koenes, 1996). La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización (Up Spain, 2020).

Existen diferentes variables que influyen en la motivación, tales como la personalidad del individuo y, las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en la motivación provocada, lo que implica que existe una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico (Martínez, 2001).

Los factores motivadores se pueden categorizar en tres dimensiones (Toro & Cabrera, 1998): a) motivaciones intrínsecas (logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento), b) obtención de retribuciones (tarea, autoridad, normas, requisición y expectativa) y c)

motivaciones extrínsecas (supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción). Baard, Deci, y Ryan (2004) plantean que una persona puede realizar una conducta con el objetivo de conseguir una recompensa, que puede ser intrínseca o extrínseca, sin embargo, cuando la recompensa extrínseca se relaciona a una tarea que tiene poco interés para la persona, no se genera un efecto sobre la motivación, pero si la tarea es significativa, la recompensa extrínseca influye positivamente sobre la motivación intrínseca.

Origen de la motivación:

- Motivación intrínseca: es la motivación que se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la propia satisfacción personal del empleado. En este tipo de motivación la empresa no puede influir.
- Motivación extrínseca: se trata de aquella motivación laboral que es inducida por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público. Es en este tipo de motivación donde la empresa debe actuar, incentivando la motivación del empleado con distintas técnicas que comentaremos más adelante.

Carácter del estímulo percibido:

- Motivación positiva: cuando el factor motivador se configura como un premio o recompensa.
- Motivación negativa: si el factor motivador a la conducta del individuo es asociado como una amenaza o castigo.

Nivel de necesidad

- Motivación primaria: cuando la persona actúa para satisfacer sus necesidades básicas.
- Motivación social: si la actuación del empleado está provocada por querer estar aceptado por un determinado grupo social

Up Spain, “La motivación laboral: ¿Qué es y cómo implementarla?”, 2020.

Las teorías que estudian la motivación laboral realizan un proceso de construcción de perfiles individuales de los empleados que se desempeñan en las organizaciones estudiadas. Esto

demuestra la importancia de desarrollar perfiles y portafolios de incentivos inclinados a satisfacer las necesidades específicas de la comunidad sobre la que recaen. Tiene gran importancia a la hora de discernir los perfiles motivacionales de los trabajadores, y diferenciar si se incentiva de una manera mucho más efectiva a los trabajadores a través de beneficios monetarios o a través de beneficios no monetarios.

Existen otras maneras y formas de mantener una motivación duradera en los empleados y "se ha visto que pueden encontrarse sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o que necesita y de la intensidad de ese deseo" (Rodríguez, Ramírez, 2004, p. 85). Para entender lo dicho anteriormente las empresas deberían hacer entender al empleado que el desempeño es algo que puede llevar más allá de lo que se propone, de esta manera se puede lograr una motivación de mayor intensidad.

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, ya que "La presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentaron un aumento en su calidad de vida laboral. " (Alcover, Martínez, et al, 2004, p. 243) se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación. Es claro que para llegar a este estado satisfactorio tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la empresa implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y asimismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobresalgan por su gran esmero, ya que "la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes." (Münch, 1998, p. 258). Otra técnica motivacional de gran importancia en el medio laboral e industrial es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo,

dado que "los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios parten de una adecuada comprensión del individuo" (Olivares, González, 2009, p. 64).

### 2.3 Incentivos

En el rubro anterior se contextualiza acerca de lo que es la motivación organizacional que lleva a los individuos a emprender acciones a favor de una empresa, como estas motivaciones pueden agruparse en perfiles, y las diferentes necesidades que a través de incentivos pueden llevar a la acción dichos perfiles. Un incentivo es la parte variable del salario, que premia un resultado superior al exigible, por lo cual se vincula al valor que tiene la empresa. Al otorgarlos, se quiere estimular la conducta del empleado beneficiándose con una parte de las ganancias que la compañía alcanza (Benzaquen, 2012).

Tradicionalmente se asocia la motivación por el trabajo con el dinero que reciben los empleados si hacen las cosas de la mejor manera. Sin embargo, aunque el salario, el reconocimiento monetario o los reconocimientos por ventas son instrumentos poderosos de motivación en varios sectores no es el más eficaz en todos los casos. No todas las personas ven el dinero como factor motivador, esto ha ido aumentando en las nuevas generaciones.

Según la teoría de las necesidades de Maslow, los incentivos económicos solo cubren las necesidades de orden inferior. Para que un portafolio de recompensas monetarias desarrolle la motivación de un empleado, debe reunir una serie de condiciones: el empleado debe encontrarse en la zona inferior de la pirámide de necesidades, debe relacionar de manera clara al dinero con la satisfacción de esas necesidades y se debe tener en cuenta que hay una relación estrecha entre el dinero y el rendimiento exigido a un empleado.

**Figura 1.** Maslow, su Pirámide y las necesidades en tu empresa.



*Ilustración 1 Maslow, su Pirámide y las necesidades en tu empresa.*

**Fuente.**

Por otra parte también existen los incentivos no económicos, los incentivos no económicos incluyen todas aquellas medidas que mejoran las condiciones laborales del trabajador. Este tipo de incentivos son mucho más variados que los anteriores, e incluyen una gran variedad de ejemplos (tangibles e intangibles), tales como: tickets restaurante, aportaciones a planes de pensiones, seguros de vida, flexibilidad horaria, seguro médico, ayuda al transporte, servicios de comedor o de guardería para los hijos, ayudas para seguir estudiando (formación), días de fruta en la oficina, reconocimiento público, ascenso laboral, etc(Ruiz, 2020).

Es importante recalcar que las metas que se fijan para la obtención de los incentivos deben ser bien diseñadas, si las metas no se pueden cumplir por parte de los empleados o no se pueden sustentar económicamente por la empresa, acabará provocando el efecto contrario y el personal se desmotivará. Por este motivo un portafolio de incentivos laborales realmente efectivo debe estar diseñado con base en las necesidades de los empleados y debe proponer objetivos razonables.

Es común que suele depositarse sobre los incentivos y la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social.

Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin los incentivos y la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

Por otro lado, el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

## 2.4 Productividad

La productividad empresarial se define como el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de los mismos (Sanchez, 2015).

Para Camino-Mogro (2017), los factores que influyen en la productividad son diversos y numerosos, ya sea para un positivo o negativo impacto, y no necesariamente tendrán relación con el tiempo que se le dedica al trabajo, sino a una serie de factores que implican un mayor reto para las organizaciones. La mano de obra otorgada por los empleados de cada compañía juega un papel primordial en la planificación de las acciones a favor del aumento de la productividad empresarial. Se ha mencionado en los rubros anteriores la importancia de la identificación de los perfiles únicos para el personal de cada empresa, es muy complicado aumentar productividad y mejorar el comportamiento de los empleados, sin antes no saber cuál es el motivante principal de la fuerza laboral.

En el artículo “Motivación laboral” de Gonzales Esquivel se afianza la idea que debe existir relaciones sociales y constante contacto entre empleados y sus superiores. Trabajar mano a mano con sus superiores contribuye a la motivación, el empoderamiento y a la autoestima de los trabajadores lo que los lleva a ser más productivos. Según María Delgado (2010) la motivación impulsada por el cumplimiento de logros, la consecución de afiliación, y la obtención poder y liderazgo se relacionan directamente con el rendimiento laboral y a su vez ésta con la productividad empresarial.

Por otra parte, al hablar de productividad se dan dos conceptos que son bien diferentes: productividad laboral y eficiencia, que implica alcanzar los objetivos de la empresa de determinada manera, utilizando de la mejor manera posible los recursos financieros, humanos y de infraestructura a disposición (LRH, 2017). Esto realza la necesidad de identificar las variables que motivan al cumplimiento de las metas por parte de los empleados y así aumentar el rendimiento laboral.

## 2.5 Estado de arte

Bakhtizin (2015) resalta que la relación del individuo con el trabajo y en la base de la gestión de personal se debe incentivar el autodesarrollo como factor clave de productividad combinado con un alto nivel de autonomía y disciplina laboral. El interés material es uno de los incentivos universales para la actividad humana. Este artículo se relaciona directamente con la investigación porque plantea la relación entre la autonomía, el desarrollo personal y el incentivo monetario con la motivación laboral.

Según Zhukov (1975), demuestra que una medida de incentivo laboral mal ejecutada no va a generar el mismo impacto que la eficiente y buena ejecución de dicha medida, para obtener los resultados deseados se debe implementar una buena administración de los incentivos laborales y las cargas salariales. Se sugiere que el índice de ganancias por rubro de ventas de productos puede usarse para regular la tasa de crecimiento entre la productividad laboral y las ganancias promedio. La importancia de este artículo recae en que contempla la implementación de los incentivos como pieza clave en la investigación.

Pisa y Sanchez (2016), resaltan la importancia que tiene el salario ya que cuando está por encima del promedio aumenta la productividad de los trabajadores y, por lo tanto, su eficiencia. En este sentido, los salarios relativos más altos pueden atraer a un mejor grupo de trabajadores dentro del sector industrial. Lo relevante aquí no son los costos laborales de las empresas en sí, sino lo que las empresas pueden obtener al pagar estos costos. Es importante la inclusión de este artículo porque contempla la relevancia que tienen los aumentos salariales y su impacto en la productividad.

Según Soldatos (1999), los desincentivos inducidos por las políticas de las empresas, que actúan en contra del aumento de los ingresos y quizás también implican un efecto de sustitución, tendrían serias repercusiones en la productividad del trabajo a menos que los empleados y empleadores tomen medidas para contrarrestar los desincentivos. Este artículo es muy importante en nuestra investigación ya que la inclusión de un portafolio de incentivos laborales requiere un inversión, la cual puede no ser sostenible en el tiempo por circunstancias externas, lo cual tiene repercusiones en la motivación del empleado.

Scoppa (2010) analiza la elección entre una estructura organizativa centralizada y una descentralizada, centrándose en la relación existente entre la asignación de derechos de decisión, el grado de observabilidad del esfuerzo y el uso de diferentes sistemas de compensación para sus empleados.

John Shields, Jim Rooney (2020) en su artículo busca examinar el efecto de la intensidad de los incentivos financieros, es decir, la proporción del salario de los trabajadores vinculada a las bonificaciones, sobre la satisfacción laboral. Es importante comprender la influencia de los incentivos monetarios en la satisfacción laboral, dado que la composición del paquete de remuneración de un empleado es un elemento integral de sus condiciones generales de trabajo.

Según Inman (1996) se ha demostrado que los incentivos motivan un mayor rendimiento en los equipos de trabajo si se administran de manera coherente y justa. En una encuesta

reciente, se identificó que proporcionar incentivos a los empleados es uno de los conceptos más efectivos para aumentar la productividad laboral en una situación de horario reducido.

La autora Scoppa (2010) analizaron la elección entre una estructura organizativa centralizada y una descentralizada, centrándose en la relación existente entre la asignación de derechos de decisión, el grado de observabilidad del esfuerzo y el uso de diferentes sistemas de compensación.

Según Chistov (2018) el propósito de su trabajo es determinar el impacto actual de los estímulos educativos en la creación de empleos de alto desempeño y el desarrollo de un concepto de incentivos educativos altamente efectivos para la creación de empleos de alto desempeño en la Rusia contemporánea.

Mustafin (2016) en su artículo hablan acerca de los incentivos y factores que afectan la mejora de la calidad del capital humano en la economía innovadora. El desarrollo de la economía innovadora, la aceleración del cambio tecnológico requieren nuevas formas y métodos para la resolución de los problemas económicos y sociales, entre los cuales el desarrollo del sistema de motivos e incentivos para la mejora de la calidad del capital humano ocupa un lugar importante. Sin embargo, la motivación de los empleados, solo la recompensa financiera, no logra los objetivos estratégicos.

Dukhin y Zhukov (1975) resaltan que en la mayoría de los establecimientos refractarios, la tasa de crecimiento de la productividad laboral lidera la tasa a la que aumentan los ingresos. En algunos establecimientos este no es el caso debido al exceso de personal. Las medidas que estos establecimientos introducen de acuerdo con los planes de organización del trabajo científico no logran esclarecer suficientemente las posibilidades de ahorro de mano de obra y reducción de personal. Este artículo habla de la diferencia que hay en los perfiles de los empleados y sus motivaciones aún comparando empresas de un mismo sector.

Según Pace (2004), los ingrediente esenciales para el crecimiento de la productividad de una compañía, es la combinación de varios factores como lo son, la mano de obra, los incentivos,

la información y equipos que producen bienes y servicios de manera más inteligente y barata. Se afirma que la formación de la fuerza laboral, el diseño del trabajo, la participación de los empleados y la compensación basada en incentivos son los cuatro componentes asociados a la productividad. Este artículo nos expone estudios que muestran que los niveles de productividad son más altos en las empresas que adoptan definiciones de trabajo flexibles, capacitación cruzada y equipos de trabajo junto con la dependencia del pago de incentivos.

Para Schmidt, y Gilbert (2002) es fundamental mantener la competitividad de la organización, los programas de beneficios para empleados no solo deben proporcionar beneficios tradicionales, sino también beneficios no convencionales. Debido a que el mercado laboral ha experimentado una afluencia creciente de empleados con responsabilidades de cuidado de dependientes y se ha vuelto cada vez más competitivo para los trabajadores altamente calificados, los empleadores innovadores han utilizado el cuidado de dependientes y las opciones de trabajo flexible para atraer empleados.

Fujiwara (1989) en este artículo argumenta que las normas sociales corporativas juegan un papel importante en el logro de una mayor productividad y un mejor bienestar económico en las empresas. En el artículo establecen que un “equilibrio normativo” es una norma social estable, estable en el sentido de que no hay ningún incentivo para desviarse del comportamiento sugerido por la norma social. Es importante contemplar la cultura y las normas sociales a la hora de plantear los objetivos y las recompensas de un portafolio de incentivos.

Bardassi (2014), expone en su artículo varias teorías que sugieren la existencia de una relación negativa entre el uso de contratos de trabajo atípicos y el crecimiento de la productividad, argumentando que la utilización de contratos atípicos por parte de las empresas puede reducir el incentivo para innovar y la capacitación interna, induciendo a las empresas a seguir un camino bajo hacia la competitividad.

Yanikkaya y Karaboga (2017), realizaron un estudio que investiga el impacto de los incentivos a la inversión en la productividad laboral sectorial, la intensidad de capital, el

empleo y la productividad total de los factores utilizando datos sobre dieciséis sectores de la industria manufacturera en Turquía durante el período posterior a la liberalización.

Cammann y Lawler (1973), exponen en su artículo un estudio que realizaron y examinaron los registros de productividad, los datos del personal y los datos de actitud obtenidos de (a) un grupo de trabajadores con un plan de incentivos que la gerencia consideró exitoso y (b) un grupo en una planta diferente con trabajos similares pero con un plan de incentivos no exitoso. Basado en la teoría de la expectativa, se planteó la hipótesis de que los trabajadores responderían directamente a la estructura de pagos económicos del plan.

### 3. Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación que se realizó es una investigación aplicada. El objetivo de esta práctica fue buscar estrategias sólidas que pueden ser utilizadas y abordadas en un problema específico. Es por esto que con esta teoría buscamos generar un amplio conocimiento práctico sobre la importancia de los incentivos laborales en las pequeñas empresas como Bella Piel, con el fin de ser implementado y generar un impulso y un impacto positivo en la productividad y la sostenibilidad del recurso humano.

El diseño de nuestra investigación fue de tipo mixto, usando información tanto cuantitativa como cualitativa, ya que el problema se debía abordar desde diferentes niveles como el financiero (la consecución de metas y objetivos) y el nivel de satisfacción y motivación de los empleados (retención del talento, satisfacción y ambiente laboral).

#### 3.2 Enfoque

En nuestra investigación tuvimos un enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que utilizamos la recolección y el análisis de datos para responder al problema planteado en nuestra investigación. Se implementaron focus group con los directivos y dirigentes de la empresa para generar una retroalimentación y recolección de datos de los objetivos, experiencias y expectativas. También se desarrollaron encuestas dirigidas principalmente al volumen predominante de empleados de la empresa, o aquellos en donde se enfoca la fuerza productiva para poder tener un mejor panorama de investigación.

#### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron herramientas como los focus group, encuestas, entrevistas y observación.

Primero se utilizó la técnica de los focus group que es un método de investigación cualitativo que nos ayudó a reunir información de los gerentes y directivos de las empresas, los cuales expusieron sus opiniones a las diferentes preguntas y temáticas a las que hicimos énfasis.

Segundo realizamos entrevistas cortas a diferentes empleados de las empresas para así recibir opiniones y feedback importantes para el desarrollo de las ideas y propuestas, al ser encuestas directas se buscó que estas opiniones realmente representaran a la población a la cual pertenece el encuestado en este punto también haremos uso de la observación ya que consideramos que las actitudes y reacciones físicas que tengan los encuestados también serán importantes en la determinación y complementación de sus respuestas.

Los dos primeros instrumentos fueron mayoritariamente de tipo cualitativo, ya que lo que buscábamos era comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, entendiendo sus necesidades, vivencias, realidades y demás puntos de referencia que podrían contextualizarnos.

Los investigadores cualitativos se identifican con las personas que estudian para poder comprender cómo ven las cosas. Herbert Blumer (1969, pág. 86) Los métodos mediante los cuales estudiamos a las personas necesariamente influyen sobre el modo en que las vemos. Cuando reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el aspecto humano de la vida social. Si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad. (Burgess, citado por Shaw, 1966, pág. 4).

Como tercer instrumento de investigación se utilizaron una serie de encuestas enfocadas en los empleados de las empresas para determinar y cuantificar las diferentes posiciones que tenían frente a las preguntas allí propuestas. La metodología que se utilizó en la encuesta fue de tipo Likert, para así tener una escala de referencia igualitaria a lo largo de toda la encuesta.

La escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, percepciones y comportamientos de una persona frente una afirmación. Esta encuesta nos sirvió principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de un empleado hacia determinada oración positiva o negativa.

### 3.4 Población y muestra

Para la muestra de la investigación se trabajó de la mano con empleados de la compañía Bella piel. Bella Piel es una compañía colombiana fundada en el año 2004 empresa que se dedica a la comercialización y distribución de productos dermatológicos y dermocosméticos. Se logro realizar la encuesta a 205 empleados los cuales representan el 67% de la población. Estos empleados pertenecen a las diferentes áreas de la compañía, como el área financiera, de recursos humanos, laboratorio, ventas, compras, entre otras, también la encuesta fue realizada a todo tipo de personal sin excepción y limitación alguna. La población con la que se realizó la encuesta fueron personas entre los 24 y 55 años de edad, de las ciudades más importantes del país, cuya población posee diferentes cargos y perfiles en la compañía. Se escogió esta compañía ya que se contaba con acceso directo a la información de ella lo cual nos dará un amplio panorama de investigación y resultados.

**Encuesta para realizar:** <https://forms.gle/jSm5by4sirTXVA Yw9>

#### 4. Desarrollo de los objetivos

##### 4.1 Factores y motivaciones que estimulan la retención del personal en las empresas.

Determinar los factores y motivaciones que estimulan la retención del personal, su eficiencia, su satisfacción y bienestar de las personas que hacen parte de las compañías, es de vital importancia a la hora de diseñar un portafolio de incentivos laborales en una empresa.

Las motivaciones de los trabajadores pueden ser tan diferentes y variadas como la cantidad de trabajadores que hay en una empresa, pero hay factores motivacionales que sí pueden estimular a un conjunto de trabajadores que presenten una necesidad o interés en común. Es por ello que las teorías nos brindan información y evidencias de que con un portafolio de incentivos laborales bien estudiado y estructurado se puede sugestionar la voluntad y motivación de los trabajadores.

La investigación realizada por Carlos Sanchez “Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?” plasma una estructura con la que explica los factores que generan un mayor impacto en la motivación de los empleados. Carlos, así como muchos otros autores que han estudiado la motivación humana, coinciden en que los trabajadores tienen motivaciones que pueden ser clasificadas como factores internos y factores externos a la empresa.

Los *factores externos* a la empresa son aquellos los cuales no pueden ser fácilmente influenciados por la compañía:

##### 1. Factores individuales: Personalidad.

La personalidad es la construcción psicológica de cada individuo que determina sus acciones, reacciones, hábitos e interpretaciones hacia diferentes situaciones tanto externas como internas, todos estos factores pueden afectar directamente la motivación y rendimiento de un empleado dentro de la empresa.

Las empresas solo tienen control o gestión de la personalidad de sus empleados al momento de realizar el proceso de selección, ya que las personalidades van aferradas a las personas, la única manera de gestionarlas es gestionando el personal que ingresa o sale de las compañías.

## 2. Ciclo de vida.

El ciclo vital de las personas afecta en diversas medidas a la percepción que tienen sobre el trabajo, el dinero, la motivación y demás factores. La percepción de un factor como la recreación laboral no tiene la misma importancia en una persona mayor con amplia experiencia laboral, que en una persona joven y recién graduada.

Aunque dentro de un mismo rango de clasificación de ciclo vital pueden haber diferentes situaciones que cambien la percepción de cada trabajador acerca de sus motivaciones estas se pueden ver englobadas de la siguiente manera:

*Dependencia laboral (20-27 años):* Los rasgos diferenciadores de este rango son una alta rotación laboral, bajo compromiso con las empresas y una compatibilidad entre estudios y trabajo.

*Inicio de un proyecto de vida (25-30 años):* En esta etapa se valora la posibilidad de formación, desarrollo profesional y tiempo libre.

*Crecimiento (30-40 años):* El factor dinero es el que tiene mayor influencia en esta etapa, ya que proyectos como una nueva vivienda se materializan.

*Consolidación (40-50 años):* Luego de un crecimiento profesional y un desarrollo, factores como el ego, estabilidad y responsabilidad empiezan a jugar un papel muy importante en la motivación.

*Madurez (50-60 años):* En esta etapa se valora el compromiso y la fidelidad, factores como la jubilación empiezan a ser importantes.

*Retiro (55-65 años):* Es el momento en el que la satisfacción la brindan la salud, el disfrute con los hijos y el tiempo libre.

### 3. Circunstancias individuales.

Las circunstancias individuales o personales son tan variadas como impredecibles y deben ser tratadas de manera individual dependiendo del empleado que las afronte, las más comunes son problemas de salud, problemas de calamidad familiar o dificultades financieras

Los **factores internos** de la empresa son aquellos sobre los cuales la compañía tiene el poder de modificar o gestionar para favorecer la motivación de sus empleados:

### 4. El dinero.

Las empresas que tienen los niveles salariales equitativos y adecuados a cada puesto o área de negocio, conservan esta poderosa herramienta para temas más específicos como la fijación de comisiones por cumplimiento de objetivos o la obtención de logros. Existe una relación inversamente proporcional entre el estatus socioeconómico y el dinero como factor motivacional de los empleados (Acosta, 2011).

### 5. Reconocimiento al logro.

Fomentar el reconocimiento laboral es un factor de crucial importancia ya que genera gran satisfacción personal a los trabajadores, al reconocer los esfuerzos de los empleados los convierte en trabajadores que se esfuercen por conseguir el éxito de la empresa. Este factor es muy realizable en las compañías ya que su costo es nulo pero los beneficios económicos en la compañía son notables ya que los empleados se sienten motivados cuando saben que son parte fundamental y necesaria de donde ejercen sus labores.

### 6. Administración del tiempo (tiempo libre).

El tiempo es uno de los factores motivacionales más valorados por los empleados en las diversas etapas de la vida, este cobra mayor influencia cuando es utilizado en un grupo de empleados en el que se detecte un factor externo que evidencie una necesidad de tiempo en familia, tiempo para crecimiento personal o tiempo para formación académica.

### 7. Trato especial y preferencia de tareas.

Uno de los factores más valorados por los profesionales en todo el mundo es la calidad de su relación con su superior directo. Es por ello que una manera de incentivar la motivación de

los empleados y prevenir la desmotivación es reforzar e incentivar el cuidado de las relaciones jefe-trabajador.

Una manera de demostrar una buena relación y motivar al empleado es ofrecerle logros y tareas que le sean atractivos o que le generen interés personal al empleado, de esta manera también despojarlo de aquellas tareas que en lo personal no le general compatibilidad o le son menos atractivas.

#### 8. Desarrollo profesional.

Uno de los factores de motivación más habitual y por el que muchos empleados deciden abandonar las compañías ya que carecen de este enfoque es la capacidad de desarrollo y crecimiento profesional. Es por ello que cuando se requiere personal capacitado y se tiene talento de la empresa el cual puede suplir esta vacante brindándole supervisión y apoyo, la promoción interna es uno de los motivantes de retención de personal más efectivos.

#### 9. Autonomía.

La autonomía es uno de los factores motivacionales de crucial importancia en las compañías ya que la libertad es un factor motivacional muy sólido para los empleados que se encuentran con un puesto laboral donde la capacidad de decisión es un baja. Este factor va ligado con una alta delegación, lo que resulta muy eficaz para la empresa puesto que los trabajadores realizan las labores a su modo bajo la normatividad que esté establecida en la compañía, generando una alta diversidad de pensamientos y diferentes maneras de realizar una misma labor.

#### 10. Formación.

La formación es un factor muy atractivo para muchos empleados con un nivel técnico o profesional, y no todas las empresas hacen uso de ello para generar motivación en sus empleados. La formación de los empleados se puede dar con facilidad para promover la formación académica de sus empleados, o también poniendo a su cargo proyectos y oportunidades que le impliquen adquirir nuevas aptitudes y habilidades, lo que a la final genera un desarrollo laboral.

#### 11. Recreación Laboral.

El tiempo en el lugar de trabajo, la rutina diaria, y las tareas que necesitan realizar un esfuerzo físico y mental añadido al estrés y la ansiedad pueden generar muchas de las situaciones

laborales habituales puede llevar a la desmotivación. Es por ello que es necesario hacer uso de la recreación y actividades para incrementar la motivación de los empleados.

#### 12. Premios y regalos.

Los empleados motivados representan un valor mayor para las compañías es por esto que estos dos factores motivacionales llegan a tener un alto impacto en los trabajadores no por un valor económico sino por un acierto del tiempo y el lugar. Los regalos a los empleados tienen como resultados el cambio de conductas de los mismos y un mejor desempeño en las labores que realizan. En este factor motivacional los costos son mínimos comparado a los resultados que se obtienen en las compañías por el buen rendimiento en las tareas que tiene cada empleado.

#### 4.2 Factores motivacionales que estimulan la retención del personal en Bella Piel:

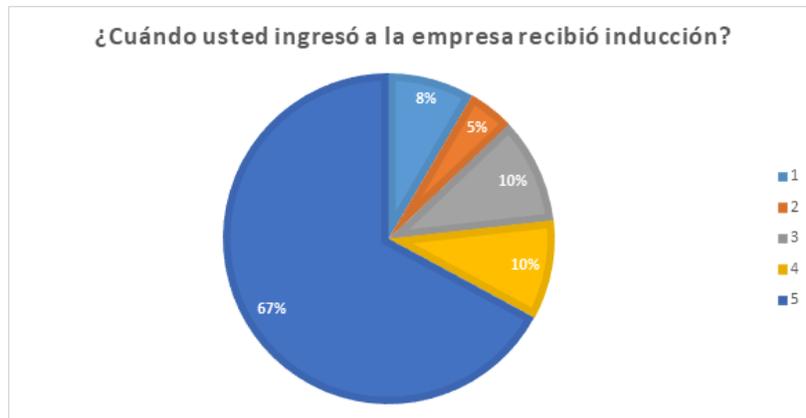
Realizamos una encuesta a doscientos cinco (205) empleados de la empresa Bella Piel, para obtener una percepción clara de los empleados frente al mercado laboral que representa dicha organización. Se empleó una encuesta con dos (2) secciones; la primera sección se concentra en el bienestar laboral y cuenta con doce (12) preguntas de opción múltiple de uno (1) a cinco (5), siendo uno (nunca) y cinco (siempre); la segunda sección se basa en la satisfacción laboral de los empleados de dicha compañía, esta cuenta con doce (12) preguntas, once (11) de selección múltiple de uno (1) a cinco (5), siendo uno inconforme y cinco satisfecho y una (1) pregunta abierta donde los empleados nos expresan que incentivo laboral tienen como preferencia. Las dos secciones de esta encuesta se llevarán a cabo por medio de la escala Likert para calcular y medir la satisfacción de los empleados en la compañía.

Después de haber elaborado las preguntas de la encuesta, se enviaron al director administrativo y de recursos humanos de Bella Piel, para la aprobación de todas las preguntas y así dar paso para ser enviadas a los diferentes empleados de la compañía.

Para la creación de las preguntas de la encuesta se tuvieron en cuenta componentes de calidad laboral, motivación laboral e incentivos laborales ya que son factores decisivos que tienen dependencia directa con el direccionamiento estratégico de Bella Piel. Esta encuesta tiene como fin, dar un panorama claro sobre la percepción que tienen los empleados de la compañía. Se espera como efecto primario de la encuesta poder tener un panorama sólido

para la creación de capacitaciones y actividades que mejoren el desempeño laboral de los empleados con el fin de lograr cumplir las necesidades de los trabajadores de la compañía, y así mismo poder lograr una mejor productividad de todos los empleados y una rotación mínima del personal y del mismo modo lograr que la compañía se convierta en el lugar ideal de los trabajadores.

**Figura 2.** Respuesta a pregunta 2 del cuestionario

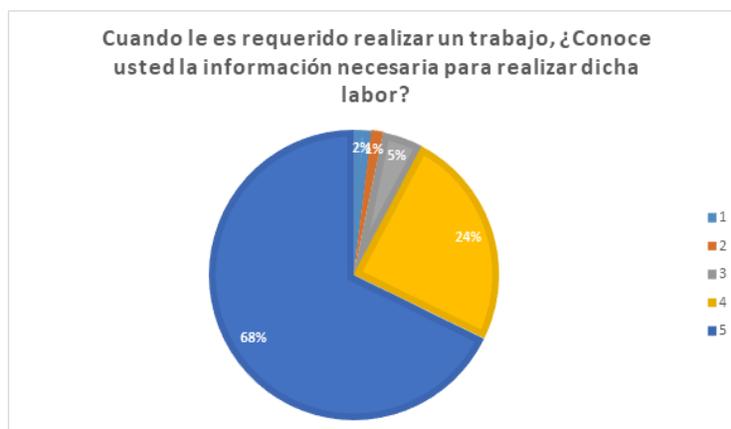


*Ilustración 2 Respuesta a pregunta 2 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se observa en la figura 2, cerca del 67.1% de los empleados encuestados respondieron marcando la opción 5 que hacía referencia a que recibieron un proceso de inducción al momento de ingresar en la compañía y que se encuentran satisfechos con dicho proceso, cerca del 20% respondieron asertivamente a haber recibido inducción, pero al no ser un 5 asumimos que no se encontraban del todo satisfechos con el proceso y que este podría ser complementado. Gracias a esta pregunta concluimos que el 87.1% de los empleados recibieron un proceso de inducción al ingreso en la compañía y que cerca del 12.9% que respondió negativamente a esta afirmación pudimos determinar que hacen parte del área administrativa de la compañía, por lo que es un tema focalizado en el proceso específico de integración de empleados en esta área de la compañía.

**Figura 3.** Respuesta a pregunta 3 del cuestionario

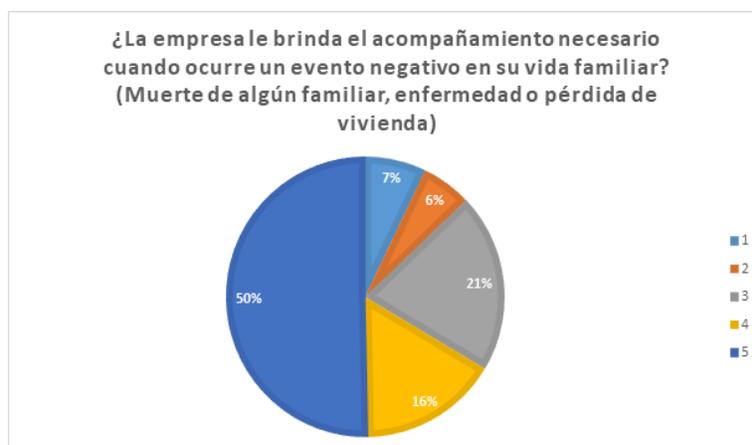


*Ilustración 3 Respuesta a pregunta 3 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se muestra en la figura 3, el 92% de la población encuestada respondió que Siempre o Casi Siempre conoce la información necesaria para realizar los trabajos que les son encomendados, lo cual evidencia que en Bella Piel no hay carencias del flujo de la información. En el caso de haber algún inconveniente en el flujo de la información esto podría dificultar mucho la capacidad laboral de los empleados causando así frustración. Es importante mantener este indicador alto, ya que muchas veces los esfuerzos en motivación y satisfacción laboral se ven mitigados al tener problemas en el suministro de herramientas laborales o en información para poder desempeñar las funciones de cada empleado.

**Figura 4.** Respuesta a pregunta 4 del cuestionario

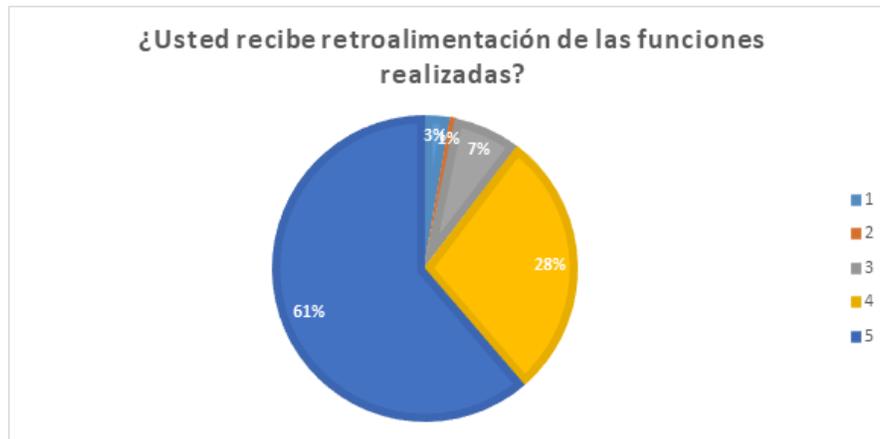


*Ilustración 4 Respuesta a pregunta 4 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se evidencia en la figura 4 en la encuesta solo el 50% de los empleados consideran que en la empresa objetivo de la encuesta se hace el acompañamiento necesario en la etapa de duelo o de alguna eventualidad personal y familiar de sus empleados, estas prácticas son importantes para desarrollar el compromiso y el sentido de pertenencia con los empleados y hacia la compañía. Las empresas no deben subestimar y dejar en el olvido las circunstancias individuales que pueden servir de aliciente para lograr la motivación y la afiliación necesarias para el buen rendimiento de los empleados en la empresa.

**Figura 5.** Respuesta a pregunta 5 del cuestionario



*Ilustración 5 Respuesta a pregunta 5 del cuestionario*

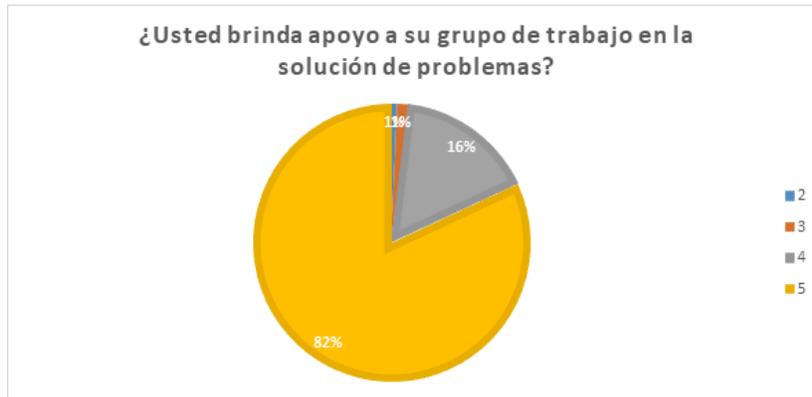
**Fuente.** Elaboración propia

Como se observa en la figura 5 la formación y crecimiento académico y laboral es un factor muy atractivo para muchos empleados, y no todas las empresas hacen uso de ello para generar motivación en su fuerza laboral porque consideran que los costos que esto conlleva son muy altos para la categoría en la que se encuentra la empresa o para los costos que se puede atribuir en un portafolio de incentivos laborales. Lo cierto es que la formación de los empleados se puede dar con facilidad al promover la retroalimentación de las funciones y tareas que estos llevan a cabo, o también poniendo a su cargo proyectos y oportunidades que le impliquen adquirir nuevas aptitudes y habilidades, lo que a la final genera un desarrollo laboral.

Cerca del 91% de los empleados en Bella Piel considera que se hace retroalimentación del trabajo, pero es importante tener un buen enfoque de esta retroalimentación y la imposición

de nuevos retos laborales para los empleados y así mantener el interés de los empleados en el crecimiento académico y laboral dentro de la empresa.

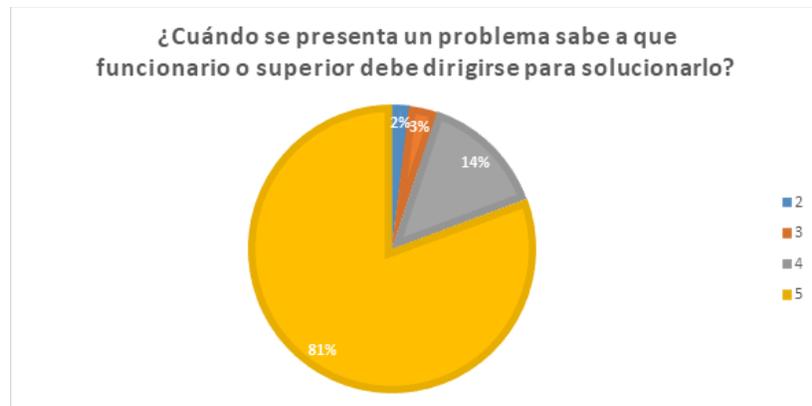
**Figura 6.** Respuesta a pregunta 6 del cuestionario



*Ilustración 6 Respuesta a pregunta 6 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 7.** Respuesta a pregunta 7 del cuestionario



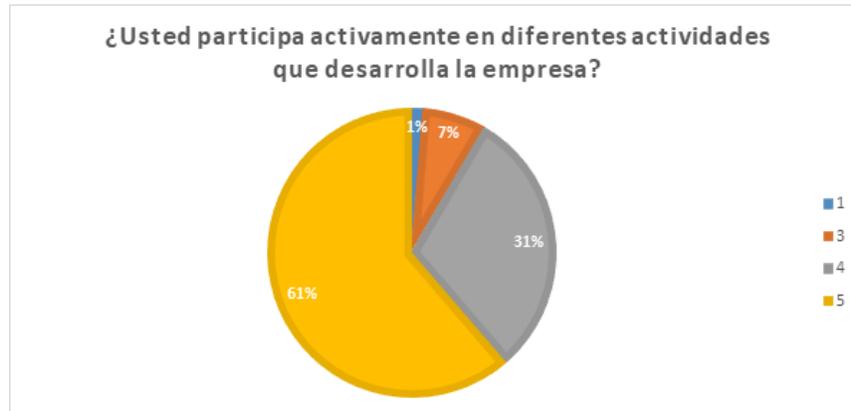
*Ilustración 7 Respuesta a pregunta 7 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se puede ver en la figura 7, el acompañamiento en las labores es importante para evitar la frustración y el flujo correcto de las actividades dentro de la empresa, entre el 81% y el 82% de los empleados en Bella Piel consideran que brindan apoyo a otros empleados y compañeros de trabajo en la consecución de los objetivos de la empresa y también consideran

que al encontrarse con algún inconveniente saben a quién deben acudir en búsqueda de ayuda para solucionar dicho inconveniente.

**Figura 8.** Respuesta a pregunta 8 del cuestionario



*Ilustración 8 Respuesta a pregunta 8 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 9.** Respuesta a pregunta 9 del cuestionario



*Ilustración 9 Respuesta a pregunta 9 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se evidencia en la figura 9, un buen ambiente laboral es de gran importancia para lograr la satisfacción de los empleados, y por lo tanto, para lograr la productividad dentro de la

empresa. Solo cerca del 60% de los empleados de Bella Piel considera que siempre asiste en las actividades que desarrolla la empresa, y también esa misma porción de empleados considera que se encuentra siempre en un buen ambiente de trabajo con sus compañeros e instalaciones, con lo cual es un punto a tener muy en cuenta como resultado de esta encuesta.

**Figura 10.** Respuesta a pregunta 10 del cuestionario



*Ilustración 10 Respuesta a pregunta 10 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 11.** Respuesta a pregunta 11 del cuestionario



*Ilustración 11 Respuesta a pregunta 11 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 11, la autonomía es uno de los factores motivacionales de crucial importancia en las compañías ya que la libertad es un factor motivacional muy sólido para los empleados, este factor va ligado con una alta delegación, lo que resulta muy eficaz para la empresa puesto que los trabajadores realizan las labores a su modo bajo la normatividad que esté establecida en la compañía, generando una alta diversidad de pensamientos y diferentes maneras de realizar una misma labor. La mayoría de los empleados en Bella Piel considera que desde su ingreso es conocedor de sus labores dentro de la empresa, pero que conforme pasa el tiempo su comunicación con los jefes y colaboradores inmediatos es algo que empieza a dejar de ser tan efectiva como en el inicio, esto puede deberse en parte a la nueva realidad de pandemia en la compañía como asegura William Rueda gerente de Bella Piel, pero es un factor que no se debe descuidar para asegurar la autonomía y el flujo de continuo de las labores, mejorando así la productividad.

**Figura 12.** Respuesta a pregunta 12 del cuestionario



*Ilustración 12 Respuesta a pregunta 12 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Observando la figura 12, muestra que solo el 47% de los empleados responden a esta pregunta de manera 100% asertiva, y el 29% responde que Casi Siempre considera que su salario es acorde a las funciones y carga laboral que desempeñan en la empresa y el 24% de los empleados respondió de manera negativa a la pregunta. Las empresas que tienen los niveles salariales equitativos y adecuados a cada puesto o área de negocio, pueden hacer uso

del recurso para temas como las comisiones por venta o cumplimiento de objetivos cosa que hemos visto que Bella Piel ya emplea dentro de su reconocimiento a la labor de los empleados. Cabe recordar que “Existe una relación inversamente proporcional entre el estatus socioeconómico y el dinero como factor motivacional de los empleados” (Acosta, 2011). Los empleados de Bella Piel hacen parte de un estatus socioeconómico al cual según los estudios es muy afín a los incentivos salariales y de comisión por venta.

**Figura 13.** Respuesta a pregunta 13 del cuestionario

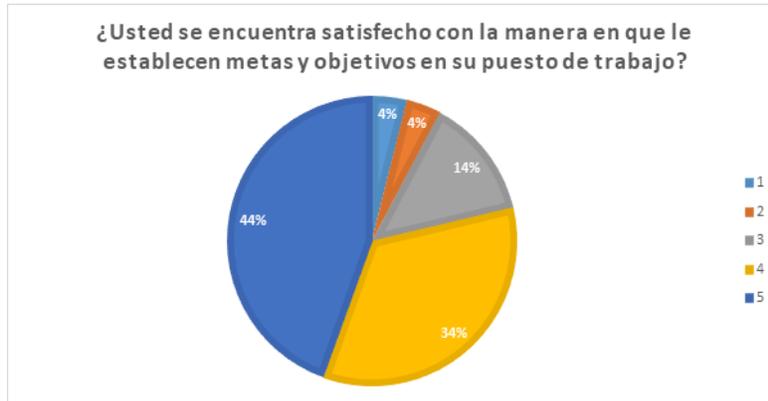


*Ilustración 13 Respuesta a pregunta 13 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se evidencia en la figura 13, fomentar el reconocimiento laboral y las metas cumplidas de los empleados es un factor muy importante en la satisfacción y bienestar de los trabajadores, al reconocer los esfuerzos de los empleados esto los motiva y los transforma en trabajadores que buscan el éxito y las metas de la compañía. Este método de motivación es muy realizable ya que su costo es nulo dentro de la compañía y cómo podemos ver en el gráfico solo el 39% de los empleados considera que Siempre se le es reconocido el esfuerzo y los logros. Solo el 63% de los empleados considera que existe dicho reconocimiento por lo que podemos considerar que es un punto muy relevante en el que Bella Piel debe trabajar.

**Figura 14.** Respuesta a pregunta 14 del cuestionario



*Ilustración 14 Respuesta a pregunta 14 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 15.** Respuesta a pregunta 15 del cuestionario



*Ilustración 15 Respuesta a pregunta 15 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Según las encuestas desarrolladas en los empleados de Bella Piel estos demuestran que cerca del 78% de los empleados se encuentran a gusto y siempre conformes con las metas establecidas a cada uno por parte de la compañía, es evidente que este tema es un poco controversial dentro de la compañía teniendo en cuenta que la comisión por cumplimiento de meta en venta es el pilar motivacional que emplea Bella Piel para fomentar la productividad de los trabajadores. El 86% de los empleados se encuentra conforme con la retribución que genera la compañía cuando el empleado alcanza la meta establecida, con lo cual es muy

importante manejar un buen equilibrio y balance entre la definición de las metas y la ganancia generada por su logro.

**Figura 16.** Respuesta a pregunta 16 del cuestionario



*Ilustración 16 Respuesta a pregunta 16 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se evidencia en la figura 16, la capacidad de promoción y crecimiento profesional es uno de los factores más influyentes y que más afectan la decisión de un empleado de permanecer en una empresa o abrirse a la posibilidad de aceptar otras propuestas laborales. Cuando a los trabajadores les hace falta un enfoque o una meta a largo plazo a la cual apuntar dentro de la compañía, esta se convierte en un peldaño o un momento transitorio en la vida laboral de sus empleados. Es por ello que cuando se requiere algún tipo de personal capacitado y se tiene el talento dentro de la empresa, trabajadores que con supervisión y apoyo pueden lograr suplir esas vacantes, la promoción interna es uno de los motivantes de retención de personal más efectivos. Según la encuesta solo el 75% de los empleados se encuentra satisfecho con la capacidad de crecimiento profesional, y según la observación se evidenció que la posibilidad de ascenso muchas veces no es tan visible para los empleados.

**Figura 17.** Respuesta a pregunta 17 del cuestionario

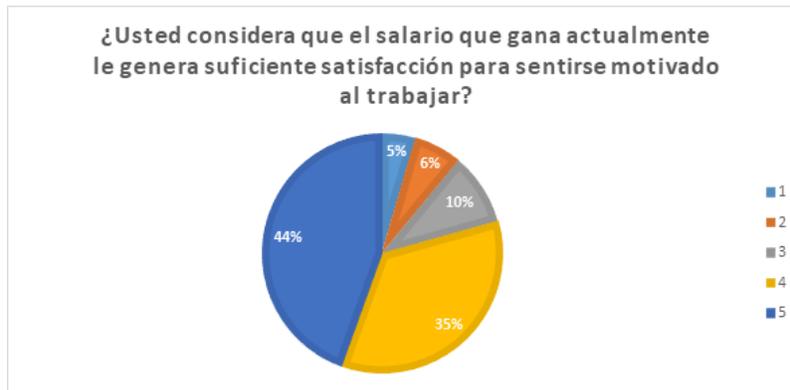


*Ilustración 17 Respuesta a pregunta 17 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Tener un balance entre la vida laboral y personal es muy importante en la motivación de los empleados, tener tiempo de calidad con la familia, tiempo para sí mismo y para desarrollar proyectos personales son factores motivacionales muy valorados por los empleados en casi todas las etapas de la vida. El 47% de los empleados afirma que Siempre se encuentra satisfecho con el balance entre su vida laboral y personal, el 29% afirma que casi siempre se siente de esa manera, hay casi un cuarto de los empleados encuestados que no se sienten satisfechos con este balance y esto podría dejar un punto sobre el que trabajar como motivación en Bella Piel.

**Figura 18.** Respuesta a pregunta 18 del cuestionario



*Ilustración 18 Respuesta a pregunta 18 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se muestra en la figura 18, el 44% de los empleados encuestados considera que Siempre se siente motivado gracias a el salario que gana actualmente y las bonificaciones por venta a las que puede acceder por el cumplimiento de los objetivos, el 35% considera que Casi Siempre se siente motivado gracias a su salario y las bonificaciones por meta en venta, cerca del 21% considera que estos motivos no son suficientes para sentirse motivado y que hace falta otro tipo de incentivos. Si bien es cierto que un alto porcentaje de empleados se sienten motivados por el salario y la bonificación (79%) muchos de ellos consideran que no es un factor diferenciador que los fidelice con la empresa en la que trabajan y los ancle a seguir creciendo en su puesto, solo es un motivante a seguir trabajando y ser productivos, pero están abiertos a otras ofertas laborales

**Figura 19.** Respuesta a pregunta 19 del cuestionario



*Ilustración 19 Respuesta a pregunta 19 del cuestionario*

**Fuente.** Elaboración propia

Como se muestra en la figura 19, el 79% de los encuestados manifiesta que se encuentra totalmente satisfecho con Bella Piel al punto de recomendarla a algún familiar que esté en búsqueda de trabajo. Cerca del 92% de los empleados está de acuerdo con la afirmación de que recomendarían a Bella Piel como una salida laboral muy buena. Este punto es un buen indicador del nivel de satisfacción que tienen los empleados actualmente en la empresa.

También se realizaron dos entrevistas, una de ellas se realizó a los directivos y el gerente de la compañía, la otra fue a la jefa de recursos humanos. El tipo de entrevista que se empleó fue semi-estructurada, ya que a pesar de tener unos temas predefinidos a tratar y un bosquejo de preguntas para hacer a los entrevistados, lo que se buscaba en el espacio era crear una conversación fluida en la que se expusieran los pensamientos reales de todos los participantes.

Cada una de las charlas duró alrededor de media hora, y tuvieron lugar en las oficinas de Bella Piel por lo que también se tuvo una impresión de cómo era el ambiente laboral dentro de las instalaciones. Se tuvo en cuenta que por la situación de pandemia que vive Colombia actualmente, la empresa maneja un sistema rotativo entre trabajo virtual y presencial, por lo cual las oficinas siempre estaban a un 50% de ocupación.

A continuación se expondrán algunas de las preguntas puntuales que se realizaron durante la entrevista y la conclusión a la que se llegó con cada uno de los cuestionamientos:

1. ¿En que se basa su estrategia de recursos humanos?

Cómo Ximena Mora Jefe de Recursos Humanos lo expresó “La estrategia y la base de todas las acciones que afectan el bienestar laboral y recursos humanos están enfocadas en la premisa de mucha zanahoria y poco garrote”. Durante la charla se expresó constantemente que aunque a veces había que hacer llamados de atención, lo que más se busca como estrategia es mantener los ánimos altos en la compañía, dar palmadas en la espalda, alentar a cada uno de los empleados a ser mejores, expresar felicidad y agradecimiento en las situaciones de éxito de cada uno de los colaboradores.

El gerente y los directos expresaban que estas situaciones de aliento y felicitación a los empleados se hacía mayoritariamente de manera charlada y que en todos los casos se hacía en el momento en que se presentaba la acción positiva, podía ser en público frente a los presentes en ese momento específico o en privado dependiendo del caso. No tienen un canal de anuncio en el que se notifiquen los aciertos y éxitos de los empleados en la compañía, tampoco hay un sistema o un reconocimiento físico al buen desempeño de los empleados. Aunque por cultura de la empresa se busca el reconocimiento, este se hace de manera espontánea a medida en que suceden los casos.

2. ¿Cómo se busca alcanzar el bienestar laboral de los empleados en Bella Piel?

“En Bella Piel la totalidad los empleados gozan de tener todas las prestaciones de ley, sorprendentemente esto no se ve en todas las empresas Colombianas” afirmó William Rueda, en Bella Piel los empleados tienen que tener todos los beneficios que el estado define por ley.

A demás de esto en Bella Piel se realizan 2 reuniones anuales para realizar otro tipo de actividades en conjunto todos los empleados, los cuales son el centro de atención en estos eventos. También se realiza un viaje grupal de la compañía, principalmente a ciudades costeras, como premio por el cumplimiento de las metas anuales, en este viaje aparte de tener actividades de integración y entretenimiento, también se realizan charlas de capacitación.

3. ¿Cómo se desarrollan las capacitaciones e inducciones a sus empleados?

Todos los empleados pasan por un proceso de capacitación de mínimo una semana, en la cual deben asistir a conferencias sobre conocimiento de la empresa, su historia y valores, también según el cargo que tienen deben asistir a otras charlas de capacitación acerca de sus responsabilidades y tareas asignadas.

La fuerza de ventas tiene alrededor de 2 semanas de capacitación y luego se asigna a una tutora, que supervisa su proceso de aprendizaje por un tiempo determinado, esto con el fin de asegurar el desarrollo de las capacidades y conocimiento de cada vendedor acerca de los productos que se manejan en la empresa. Durante el año se dan capacitaciones periódicas a todo el personal acerca de los nuevos productos o cambios que hubiera en los servicios ofrecidos por la compañía.

4. ¿Existe algún programa estipulado de incentivos laborales para sus empleados?

En Bella Piel la mayoría de los empleados cuenta con un sueldo que es, parte fijo y parte variable, el variable son bonificaciones dependiendo de la consecución de los objetivos y las metas obtenidas tanto a nivel de la compañía como individual.

Estos objetivos son cuidadosamente definidos por el equipo de compras, el equipo comercial y el gerente general de la compañía. El proceso se hace con ese nivel de cuidado para asegurar que los objetivos si son alcanzables, son aspiracionales y acordes al plan de crecimiento de la empresa, de lo contrario podría entorpecer la finalidad de estas bonificaciones y causar desmotivación en el personal.

5. ¿Realizan seguimientos periódicos del bienestar y la satisfacción de los empleados?

El equipo de recursos humanos, conformado por la jefa, un psicólogo y una persona especializada en salud ocupacional, se encarga de velar por el bienestar de los empleados. No se realizan estudios dentro de la empresa con frecuencia, pero se expresó durante la charla que la mayoría de los empleados mantienen una buena comunicación con el personal de

recursos humanos por lo que estos se mantienen al tanto de sus necesidades y de posibles eventualidades que pudieran suceder.

6. ¿Poseen planes de crecimiento profesional para los empleados dentro de la compañía?

En Bella Piel no existe como tal un portafolio de incentivos laborales más allá de las bonificaciones por objetivos en venta, pero ha habido varios casos puntuales en los que la empresa ha ayudado a algunos empleados a finalizar sus estudios o a acceder a un programa de especialización. También han expresado que en la mayoría de esos casos los empleados beneficiados han demostrado aumentar su nivel de fidelidad a la empresa y su satisfacción dentro de la compañía.

También expresaron que en la compañía se busca priorizar la búsqueda de talento dentro de los empleados de la compañía, esto se hace por medio de comunicados por correo electrónico acerca de las vacantes disponibles, algunos de los jefes de área actuales empezaron en la compañía como personal logístico o de servicio al cliente.

#### 4.3 Incentivos laborales con mayor relevancia para la compañía Bella Piel.

Al momento de aplicar las teorías propuestas por los diferentes autores sobre los factores motivacionales y la satisfacción de los empleados hay que tener en cuenta que se debe realizar un análisis para así determinar cómo aplicar dichos factores y que tan válidos son estos en el ambiente laboral propuesto. Este proceso debe hacerse con cuidado aplicando métodos de investigación cualitativos y cuantitativos (cómo los aplicados en este estudio), ya que se debe tener en cuenta la singularidad de la población laboral de dicha empresa estudiada, las condiciones sociales y culturales que se generan en cada población.

El análisis y el entendimiento de dichos elementos permite que se determinen los factores motivacionales que moldean e influyen de manera activa en una organización específica. Estos factores motivacionales y de satisfacción laboral se prestan para realizar un trabajo en el que se ponen a disposición sus facultades de influencia para así mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y su productividad en la empresa.

Cómo producto del trabajo realizado en investigación en la empresa Bella Piel, se obtuvieron unos resultados que permite entender cuáles son los incentivos más influyentes en la población estudiada. Luego de estudiar dichos resultados se hace necesario expresar los diferentes incentivos que despiertan un mayor grado de motivación en los empleados pertenecientes a esta empresa.

En primera instancia se presenta el incentivo del dinero, este incentivo le permite a la organización coordinar los esfuerzos de su fuerza laboral en la consecución de unos objetivos específicos. Este tipo de incentivo es muy efectivo ya que si se usa de manera apropiada y con metas claras, en una población la cual se ve influida por los beneficios económicos. Este tipo de incentivos laborales se pueden administrar de manera muy sencilla, se pueden monitorear con relativa facilidad ya que la compensación y el cumplimiento de los objetivos siempre están directamente relacionados.

La aplicación de los incentivos económicos es clara: si determinados objetivos específicos que han sido pensados e impuestos por cargos superiores son cumplidos por los empleados de la compañía, estos reciben una compensación económica. Es importante que los objetivos deben ser de naturaleza operacional (ventas, producción, servicio al público) y que el pago por el cumplimiento sea proporcional a la dificultad que tiene conseguir dichos objetivos.

Cuando los incentivos económicos son bien empleados por las compañías y se planifican de manera correcta representan un sistema justo de repartición de los beneficios de una empresa entre los diferentes responsables de dicho éxito.

Dentro de los incentivos no monetarios que se identificaron que serían los más influyentes en los empleados de Bella Piel se encuentra la administración del tiempo (tiempo libre), la implantación de horarios flexibles como un reconocimiento exclusivo a trabajadores que logren alcanzar los objetivos o que sean reconocidos por su labor en la empresa podría usarse como un recurso motivacional muy bueno, es bien reconocido por diversos autores que el tiempo libre es apreciado por las personas en todas las etapas de su vida.

El tiempo libre le permite a las personas organizar su vida personal, familiar y realizar otras actividades que les permite gozar de cierta realización y satisfacción sin descuidar sus

obligaciones laborales. Otra manera de otorgar tiempo libre son los días de vacaciones extra, estos días pueden ser reconocidos por el cumplimiento de objetivos específicos y son muy valorados por los empleados.

Un incentivo que Bella Piel ya usa actualmente y pudimos detectar que es muy valorado por los empleados en la empresa son los viajes, Bella Piel realiza un viaje de una semana a cualquier destino turístico para sus empleados cada año que la empresa cumple sus objetivos a nivel general. Este viaje viene acompañado de diversas actividades grupales además de charlas instructivas para la fuerza de venta que representan el 90% de la carga laboral de la empresa. Según los hallazgos sería de gran impacto implementar bonificaciones con viajes para los empleados que presenten un buen rendimiento en sus labores o que cumplan objetivos individuales, para así premiarlos de manera específica y no solo de forma general.

Identificamos también que el incentivo de reconocimiento al logro sería muy bien valorado por los empleados dentro de la empresa y que su implementación representaría un costo prácticamente nulo para Bella Piel. Según hablamos con el gerente de Bella Piel, este incentivo no había sido empleado en la compañía porque era confundido con el incentivo de reconocimiento monetario por objetivo cumplido, pero son incentivos laborales diferentes y que impactan necesidades diferentes en las personas.

Los incentivos de reconocimiento al logro generan gran satisfacción en los empleados, ya que es aquel en el que se destaca y se reconoce en frente de sus pares las cualidades del individuo que se está elogiando. Este incentivo tiene un costo nulo para la compañía por sí solo, pero es posible potenciar su efecto motivacional mediante la entrega de distintivos a los empleados reconocidos, estos distintivos pueden ser medallas, trofeos o reconocimientos de escritorio.

Por último, también se detectó en el trabajo investigativo dentro de la empresa que los incentivos de desarrollo profesional y de formación son muy valorados, más que todo por los empleados en el área administrativa, estos incentivos si bien pueden representar un alto costo por empleado en la empresa, también aumentan considerablemente la productividad y la retención del personal en la compañía.

La posibilidad de tener un desarrollo profesional dentro de la empresa genera una fidelización muy grande en los empleados que la reciben, esto podría emplearse fácilmente para potenciar la retención de un talento que se determine por parte de la gerencia y de los jefes. También cabe resaltar que la falta de posibilidad de desarrollo profesional es uno de los principales factores por los que un empleado decide abandonar una compañía, y Bella Piel no es un caso distinto, dentro de las encuestas se destaca el factor del crecimiento profesional como un determinante en la toma de decisión de abandonar la compañía por otra.

Por otra parte, la posibilidad de obtener incentivos y facilidades formativas desde la empresa logra que los empleados tomen la decisión de quedarse trabajando para la compañía por largos periodos de tiempo, además que también se está mejorando la capacitación y la productividad de dichos empleados que reciben el incentivo.

## 5. Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa Bella Piel la implementación de un portafolio de incentivos laborales de acuerdo a la investigación y los puntos expuestos en este documento, además de su adecuado seguimiento para lograr los objetivos planteados en la composición de dicho portafolio. Es totalmente necesaria el seguimiento en la implementación de los incentivos laborales, ya que un abandono del proyecto podría interpretarse de manera negativa por parte de la fuerza laboral y atraer resultados desfavorables para la compañía.

Se debe realizar un monitoreo constante de la satisfacción de los empleados a medida en que se hace la implementación de los nuevos incentivos laborales, esto con el fin de asegurar una buena implementación, además de presentar resultados oportunos a la dirección de la empresa.

Es importante realizar encuestas e investigaciones poblacionales de los empleados de la compañía de manera periódica, las necesidades de las personas se pueden ver afectadas por factores externos, tales como: cambios en la política, afectaciones culturales o problemas personales. Es por este motivo que se debe mantener una flexibilidad en los incentivos ofrecidos, para así continuar impactando los factores motivacionales más relevantes para el personal en la compañía.

## 6. Conclusiones

Las siguientes conclusiones están basadas en los resultados obtenidos de la investigación.

- Los principales factores de motivación que debe impactar la empresa Bella Piel mediante la formulación de un adecuado portafolio de incentivos laborales son: Las circunstancias individuales, el dinero, reconocimiento al logro, administración del tiempo y desarrollo profesional.

Un portafolio que impacte estos factores tendría el balance ideal para poder motivar y satisfacer los motivantes de los empleados de la compañía además de tener un buen equilibrio entre las acciones que se emprenderían para lograrlo y el costo que tendría que acarrear la compañía.

- Con un plan de bienestar e incentivos laborales apropiado, basados en los puntos expuestos en el segmento que expone los incentivos laborales con mayor relevancia en la empresa Bella Piel, la compañía alcanzaría niveles más altos en el grado de satisfacción de los empleados. El aumento en la satisfacción de los empleados conllevaría a una mejora productiva en los empleados, además de un aumento en el nivel de atención al cliente.
- Tanto los incentivos monetarios, como los personales y de reconocimiento, deben ser vistos por la dirección de la compañía como una inversión, que logrará impactar diferentes aspectos tales como: el ambiente laboral, la retención del personal, la productividad, la satisfacción, el nivel de capacitación, el trabajo en equipo y el desarrollo tanto personal como profesional de sus empleados.
- Un plan de bienestar basado en las necesidades de los empleados de Bella Piel, apuntando a su satisfacción, ambiente laboral y el desarrollo profesional, nutrirán el éxito de la compañía además que logrará posicionarla en la mente de las personas como el lugar de trabajo ideal.

## **Bibliografía:**

- 10 estadísticas sobre motivación laboral para Recursos Humanos. (2020, 15 junio). EdenRed. <https://blog.edenred.es/estadisticas-motivacion-laboral/>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 2045-2068.
- Benzaquen, S. M. (2012). Sistema de Incentivos para Aumentar la Producción en el Área de Producción. Sartanejas: Universidad Simón Bolívar.
- Camino-Mogro, S. (2017). Estimación de una función de producción y análisis de la productividad: el sector de innovación global en mercados locales. *Estudios gerenciales*, 400-411.
- Cammann, C., & Lawler, E. E. (1973). Employee reactions to a pay incentive plan. *Journal of Applied Psychology*, 58(2), 163–172.
- RRHH. (2020, 14 agosto). Conoce cinco claves esenciales para gestionar y retener el talento en épocas de crisis. RRHH Digital. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/143056/Conoce-cinco-claves-esenciales-para-gestionar-y-retener-el-talento-en-epocas-de-crisis?target=self>
- Chievanato, I. Gestión del talento humano (3ra, Ed.) Recuperado de: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Delgado, María. (2010). “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso”. Tesis para obtener el grado de magíster. Universidad Central de Venezuela.

- De Paola, M. and Scoppa, V. (2010), Effort Observability, Incentive Systems, and Organizational Forms. *LABOUR*, 24: 221-237. doi:10.1111/j.1467-9914.2010.00490.
- Bogoviz, A.V., Lobova, S.V. Educational incentives for creating high-performance jobs. Volume 19, Issue S2, 1 July 2018, Pages 57-61
- De Paola, M. and Scoppa, V. (2010), Effort Observability, Incentive Systems, and Organizational Forms. *LABOUR*, 24: 221-237
- Gaisina L. M, Bakhtizin R. N, Mikhaylovskaya I. M, Khairullina N. G, Belonozhko M. L. Sociological Evaluation of Effectiveness of Labor Workers' Behavior. *Biosci Biotechnol Res Asia* 2015;12(3)
- Golendukhin, V.I., Zhukov, A.V., Vladimirov, S.M. et al. Growth ratio of labor productivity to average earnings. *Refractories* 16, 346–348 (1975). <https://doi.org/10.1007/BF01286206>
- Gerasimos Soldatos, 1999. "Economics of Education and Work Incentives," *LABOUR*, CEIS, vol. 13(2), pages 433-443, June.
- Golendukhin, V.I., Zhukov, A.V., Vladimirov, S.M. et al. Growth ratio of labor productivity to average earnings. *Refractories* 16, 346–348 (1975). <https://doi.org/10.1007/BF01286206>
- Gonzales Esquivel, David Antonio. (2002). "Motivación laboral". Tesis para obtener el grado de magíster. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Hanna, A.S., Inman, B.D. Provide employees with incentives, Volume 18, Issue 6, June 1996, Page 72
- John Shields, Jim Rooney, Michelle Brown, Sarah Kaine, , *Managing Employee Performance and Reward*, 10.1017/9781108684675, (2020).
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos, 191.

- La motivación laboral: ¿Qué es y cómo implementarla? (2020, 12 junio). Up Spain. <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla>
- LRH. (2017, 31 marzo). Productividad laboral. LosRecursosHumanos.com. <https://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Martínez, N. (2001). La motivación, los factores laborales y demográficos en el desempeño laboral en instituciones oficiales. Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá, 70.
- Maslow, su Pirámide y las necesidades en tu empresa. (2018, 24 agosto). [Gráfico]. Makalu Consultores. <https://www.makaluconsultores.cl/maslow-su-piramide-y-las-necesidades-en-tu-empresa>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*.
- Muñoz, R. (2011). Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica. Siglo del Hombre Editores, pp. 103-152.
- Mustafin, A.N., Incentives and factors affecting the improvement of the human capital quality in the innovative economy, Volume 17. Issue SpecialIssue2, 2016, Pages 128-137
- Pace, N., Paper Analytics Associates, United States, Productivity - The essential growth ingredient. Volume 89, Issue 7, July 2004, Pages 6-8
- Pisa, M., & Sanchez, R. (2016, 25 enero). Work Incentive and Productivity in Spain. VSE. [http://pep.vse.cz/artkey/pep-201601-0007\\_work-incentive-and-productivity-in-spain.php](http://pep.vse.cz/artkey/pep-201601-0007_work-incentive-and-productivity-in-spain.php)
- Ruiz Mitjana, L. (2020, 26 septiembre). Incentivos: características, tipos y aplicación en el trabajo. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/incentivos>

- Rossella Bardazzi & Silvia Duranti (2016) Atypical work: a threat to labour productivity growth? Some evidence from Italy, *International Review of Applied Economics*, 30:5, 620-643
- Sánchez, L. (2020, 6 febrero). Productividad empresarial. *Emprende Pyme*.  
<https://www.emprendepyme.net/productividad-empresarial>
- Schmidt, D. E., & Duenas, G. (2002). Incentives to Encourage Worker-Friendly Organizations. *Public Personnel Management*, 31(3), 293–308.
- Masahiro Okuno-Fujiwara, Faculty of Economics, University of Tokyo, Japan, *Journal of the Japanese and International Economies*. Volume 3, Issue 4, December 1989, Pages 367-384.
- Toro, F., & Cabrera, H. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 27-39.
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11ª edición). México: Herrero Hnos. S. A.
- Yanikkaya, H., & Karaboga, H. (2017). The Effectiveness of Investment Incentives in the Turkish Manufacturing Industry. *Prague Economic Papers*, 26(6), 744-760. doi: 10.18267/j.pep.641.

