

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE INCENTIVOS Y RETRIBUCIONES PARA LA
EMPRESA RED CÁRNICA EN CIÉNAGA DE ORO CÓRDOBA

AUTORES:

SAID ANTONIO MANZUR UPEGUI

FRANCISCO JAVIER BURGOS LENGUA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
AREA DE GESTION HUMANA
BOGOTA
2011

CONTENIDO

	pág.
1. PRESENTACIÓN	4
1.1. INTRODUCCIÓN	4
1.2. OBJETIVOS	6
1.2.1. Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
2. DESARROLLO	7
2.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1.1. Planteamiento del problema	7
2.1.1.1. Formulación del Problema	9
2.1.2. Justificación del Proyecto	9
2.1.3. Marco Teórico	10
2.1.3.1. Modelo de Chiavenato	11
2.1.3.2. Modelo de Maslow	14
2.1.3.3. Modelo de Herzberg	16
2.1.3.4. Modelo de Amaya	17
2.2. APORTES PROPIOS	18
2.3. ANÁLISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO	19
2.4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	21
3. CIERRE	25
3.1. RESULTADOS	25
3.2. CONCLUSIONES	34
3.3. RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	39

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema de incentivos y retribuciones.	18
Figura 2. Factores y tipos de incentivos	19
Figura 3. Pirámide de Maslow	21
Figura 4. Característica del Cargo en Red Cárnica.....	31
Figura 5. Género del trabajador en Red Cárnica	32
Figura 6. Nivel de Escolaridad en trabajadores de Red Cárnica	32
Figura 7. Edad de los Trabajadores en Red Cárnica	33
Figura 8. Antigüedad de los trabajadores en Red Cárnica	33
Figura 9. Estado Civil de los trabajadores en Red Cárnica	34
Figura 10. Tipo de Contrato de los trabajadores de Red Cárnica.....	34
Figura 11. Nivel de salarios en trabajadores de Red Cárnica	35
Figura 12. Considera que el sueldo es acorde a la labor desempeñada	35
Figura 13. Tiempo de duración en el cargo en la empresa Red Cárnica	36
Figura 14. ¿Qué incentivo o beneficio considera que le motiva más en Red Cárnica	36
Figura 15. ¿Qué beneficio le gustaría tener para mejorar las actuales condiciones	37
Figura 16. Se siente escuchado y valorado por la empresa cuando hace solicitudes?	37
Figura 17. Me siento parte integrante de esta Organización.....	38
Figura 18. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando en esta organización.....	38
Figura 19. Sin continuo con esta organización es porque en otra no tendría las ventajas y beneficios que recibo aquí	39
Figura 20. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	39
Figura 21. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo	40

1. PRESENTACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado “ DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE INCENTIVOS Y RETRIBUCIONES PARA LA EMPRESA RED CÁRNICA EN CIÉNAGA DE ORO CÓRDOBA” , se inscribe dentro de los parámetros establecidos por la Universidad en tanto que busca responder a una situación problemática que exige apropiar las herramientas de la disciplina de la Administración de Empresas, adquiridas durante los años de estudio, para dar una respuesta eficiente y eficaz al fenómeno analizado, a la vez que permite aportar a la ciencia administrativa en la construcción de marcos teóricos más sólidos y ajustados a la realidad que vive el país.

En este sentido en la primera parte del trabajo se establecen los criterios y elementos constitutivos que permitieron el desarrollo de la investigación, dentro de los cuales se destaca el planteamiento del problema, en donde se logró establecer la necesidad de proponer un plan de incentivos en Red Cárnica, debido a la imperiosa necesidad de establecer procesos claros de identidad entre los trabajadores y la organización, logrando con ello la permanencia de sus mejores trabajadores.

Asimismo, se definen los objetivos de forma clara, en cuanto a que se busca proponer un plan de incentivos y retribuciones ajustado a las necesidades de esta empresa, ya que las condiciones económicas, culturales y sociales de la región donde se encuentra ubicado, exige por parte del profesional de la administración, establecer unos parámetros especiales que tengan en cuenta la idiosincrasia de los habitantes de la costa, la forma de percibir lo que es un incentivo y lo que significa establecer parámetros de retribuciones justos y equitativos conforme el nivel de superación que tengan todos y cada uno de los trabajadores.

En cuanto a las herramientas teóricas, es preciso que el estudio asuma los diferentes aportes que se han dado en materia de incentivos y retribuciones, pero

estableciendo distancias críticas, en la medida que el caso requiere establecer criterios teóricos propios del profesional, a fin de que sea la realidad la que determine qué herramientas teóricas asumir y no, como suele suceder, que sea la teoría la que imponga el procedimiento a seguir. Lo que se pretende entonces es establecer una balanza entre los elementos que arroja el diagnóstico de la realidad en Red Cárnica y sus necesidades, frente a lo que propone la teoría a través de sus diferentes alternativas como las diseñadas por Maslow, Chiavenato, Herzberg, Hshikawa, Alles y Amaya entre otros. La realidad aporta las trazas o huellas sobre las cuales se debe construir una propuesta con sólidos fundamentos teóricos.

A nivel metodológico, se parte de la propuesta o enfoque de procesos mixtos desarrollado por Hernández, Fernández y Baptista, quienes proponen asumir el análisis a partir de datos cualitativos y cuantitativos que permiten tener un mejor panorama de la realidad u objeto de estudio analizado. Este tipo de metodología permite que los resultados tengan mayor profundidad y consistencia, pues no se tiene solamente en cuenta la realidad misma de los trabajadores, sino igualmente los datos aportados por las estadísticas nacionales y locales que dan cuenta de la situación general de los trabajadores, lo que permite tener un panorama más amplio.

Finalmente, se encuentran los resultados, conclusiones y recomendaciones, los cuales, en su conjunto, buscan no sólo proponer soluciones en la Compañía Red Cárnica, sino aportar en la construcción de teorías más acordes con la realidad nacional y, con ello, permitir aprender a aplicar, como futuros profesionales de la Administración, lo aprendido durante estos años en el aula de clases.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un diagnóstico y análisis de los incentivos y retribuciones en la empresa RED CÁRNICA, ubicada en el departamento de Córdoba en el Municipio de Ciénaga de Oro, para el año 2012.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa RED CÁRNICA que permita detectar los errores y aciertos en la gestión que lleva actualmente.
- Elaborar unas recomendaciones que permitan la creación y consolidación de un plan de incentivos y retribuciones para la empresa Red Cárnica.
- Determinar el plan de incentivos y retribuciones adecuado, para mejorar las condiciones económicas, laborales y de bienestar de los trabajadores.

2. DESARROLLO

2.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación corresponde a los aspectos fundamentales desplegados durante la etapa del anteproyecto lo que implica retomarlos para ilustrar los resultados y las conclusiones que surgen como consecuencia del proceso de investigación. Dentro de los aspectos que son importantes resaltar está el planteamiento del problema, la justificación del proyecto y el marco teórico, los cuales se detallan a continuación.

Asimismo, a estos aspectos se suma la metodología, la cual será tratada de forma especial, por su trascendencia tanto en la elaboración del anteproyecto como en el tratamiento de los datos en los resultados y las conclusiones.

2.1.1. Planteamiento del Problema

El tema de los incentivos y retribuciones ha sido uno de los problemas que más tienen incidencia en el desarrollo y comportamiento de las empresas, debido a que las políticas que se toman generan no pocas discusiones, mal entendidos y diversidad de intereses que genera una complejidad en el marco del mismo del departamento de recursos humanos, que se ve enfrentado a asumir conflictos tanto desde la gerencia como de los mismos trabajadores, generando un clima nada bueno para las relaciones de producción que se viven en su interior, ocasionando al final una serie de pérdidas, no sólo económicas, sino en cuanto a las relaciones con los clientes y hasta con los mismos proveedores.

De acuerdo con Salom “toda entidad comercial ya sea una multinacional o unipersonal debe, por compromiso, tener un política empresarial que contemple un programa, sencillo o complejo, de incentivos”¹. Este autor plantea que estos incentivos se deben tener en cuenta a partir de la Responsabilidad Social Interna de las organizaciones en donde estén incluidos factores como el reconocimiento

¹ SALOM, Genaro. Incentivos laborales: compromiso empresarial las siete reglas básicas. [online].

por la labor cumplida, vacaciones y tiempo personal, aumentos salariales, seguridad laboral e integración.

Al respecto se dice que son cada vez más “los departamentos o áreas de apoyo/soporte al negocio que manejan el concepto de “cliente interno” para referirse a cualquier profesional de la propia entidad”². Con esto se quiere señalar la necesidad de abordar el tema de los incentivos como la necesidad que tienen los trabajadores por un mejor tratamiento por parte de la empresa, que tienda sin duda a mejorar sus condiciones económicas y de crecimiento como persona.

Este nuevo enfoque en los recursos humanos está dado por el hecho de que las grandes empresas llevan varias decenas de años confirmando cómo un tratamiento de calidad en los trabajadores trae beneficios sustanciales en la productividad, siendo uno de ellos la retención de capital intelectual para el fortalecimiento de las mismas instituciones.

La demanda competitiva aumentó el número de personas que realizan funciones analíticas, como ingeniería, marketing, dirección y administración. Pero hoy en día, incluso los individuos involucrados en la producción directa son valorados por sus sugerencias. Ahora todos los empleados aportan valor gracias a lo que saben y a la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de un empleado y gestionar y explotar esos conocimientos, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa.³

De esta situación no escapa la empresa Red Cárnica, ubicada en el Departamento de Córdoba, más precisamente en el municipio de Ciénaga de Oro, por cuanto en su reciente conformación no tuvo en cuenta el manejo de las retribuciones y los

² ACCENTURE. El valor de la Retribución flexible. [online]. 2004. Texas: Revista Interforum. <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040102negocios.html>

³ MALGIOGLIO *ET AL*. Distintos enfoque del capital intelectual. Argentina. Universidad Nacional de Rosario. Séptimas Jornadas “investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre de 2002.

incentivos, sino que se limitó únicamente a determinar los salarios y prestaciones de Ley.

Por otro lado, se ve necesario asumir el proyecto de incentivos y retribuciones como una alternativa en la misma carrera, pues en estos momentos se encuentra la necesidad de ofrecer alternativas diferentes a las ya tradicionales como aumento por antigüedad, cumpleaños, vacaciones o la llamada prima de navidad. Una propuesta de plan de incentivos permitirá a la disciplina profundizar más en estos aspectos, que sin duda son esenciales a la hora de que las empresas busquen mejorar sus niveles de ganancias, pues un trabajador bien motivado e incentivado tiene mayores posibilidades de producir que uno que no se encuentra estimulado.

En cuanto a autores que han tratado este tema, se encuentra la obra de Chiavenato sobre “Gestión del Talento Humano”, en donde maneja la propuesta de la retribución flexible; se encuentra igualmente la obra de Romero sobre “Igualdad y retribución” que habla sobre la retribución en especie; la teoría de Amaya sobre la administración de salarios e incentivos; y la propuesta de Amaya que propone un sistema de retribución basado en incentivos.

2.1.1.1. Formulación. En base a estos elementos señalados anteriormente, la formulación del problema es ¿cómo desarrollar un diagnóstico de incentivos y retribuciones en los trabajadores vinculados a la empresa Red Cárnica en el año 2012?

2.1.2. Justificación del Proyecto

Establecer una propuesta de incentivos y retribuciones en la Empresa Red Cárnica, persigue varios fines e intereses como el mismo desarrollo de la Disciplina, aportar a una empresa que necesita con urgencia un plan como estos y, en lo personal, para el desarrollo integral de investigador, ya en calidad de profesional.

En cuanto al desarrollo de la Disciplina, la propuesta de plan de incentivos y retribuciones, pretende recoger las diversas teorías y aplicaciones que desde la Administración de Empresas y otras disciplinas se vienen implementando en las organizaciones, debido al creciente interés que ha despertado este tema, sobre todo en lo relativo a la productividad y la Responsabilidad Social Interna. El hecho de que las propuestas provengan de varias disciplinas y que se puedan abordar desde la Administración de Empresas permite que se enriquezca con conceptos, variables y metodologías que den respuesta más eficiente y eficaz al desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Asimismo, se estaría en condiciones de evaluar en la práctica los aportes de las mismas teorías administrativas, a fin de validar o invalidar su misma práctica.

Por otro lado, Red Cárnica está en condiciones de establecer un plan de incentivos y retribuciones que permita potenciar su verdadera dimensión, pues es factible establecerla cómo una excelente herramienta que permitirá el crecimiento de la empresa, tanto en su productividad como en los trabajadores.

Desde el punto de vista de los investigadores, la realización del trabajo de investigación permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años en la Universidad, enriqueciendo los que ya están consolidados y revaluando los vacíos que se presenten con procesos de formación y capacitación orientados en el manejo de los incentivos y las retribuciones.

2.1.3. Marco Teórico

El tratamiento de los incentivos y las retribuciones en el área de recursos humanos ha sido un tema que toma indudable importancia, sobre todo a partir de los resultados positivos obtenidos con la aplicación en grandes organizaciones que han visto en esta herramienta, una forma de incrementar la productividad y generar un ambiente estable en el área de los recursos humanos.

En estos casos las organizaciones resaltan cómo un los incentivos permiten “un eficaz desarrollo de sus capacidades para contribuir a resolver los diferentes problemas que se presenten en cualquiera de nuestras áreas, ya sean de índole laboral u otras”⁴. Estos planes de incentivos son implementados a través de diferentes acciones de tipo social, recreativo, cultural, de salud y económicos entre otros.

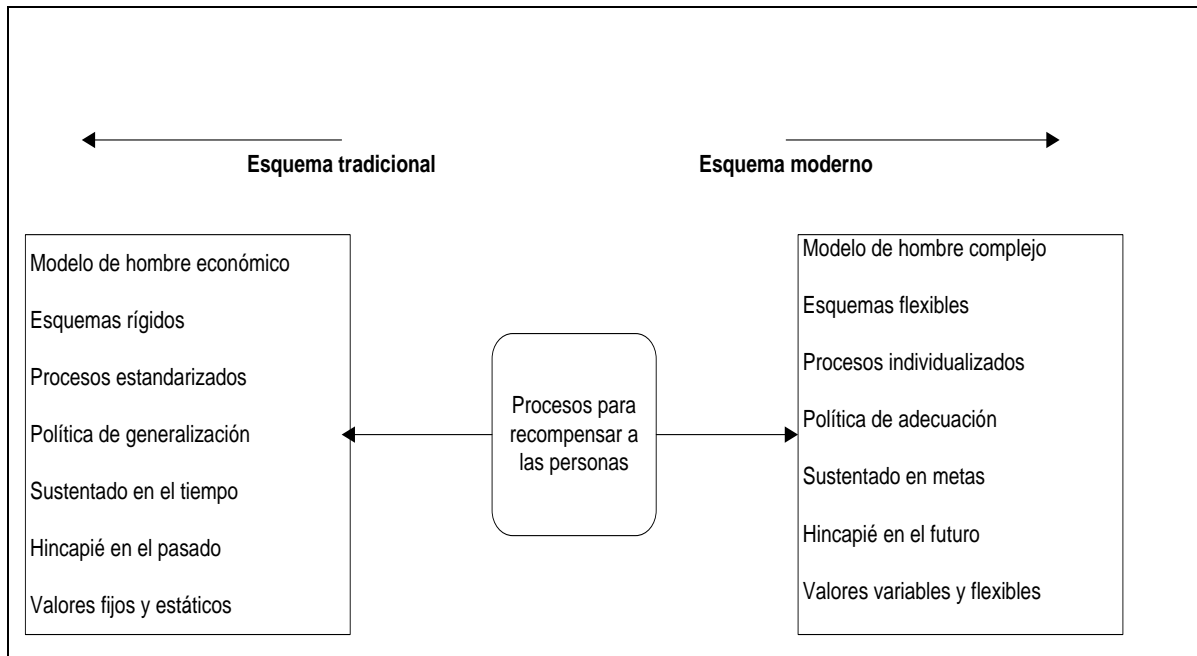
Es significativo tener en cuenta también cómo éste ha sido un tema álgido para los mismos trabajadores, quienes han visto cómo se viene superando la tradicional e histórica confrontación entre trabajadores y empresarios o empleadores, que aunque aún persiste, ha generado nuevos paradigmas en esta relación, siendo el tema de los incentivos y las retribuciones un asunto que permite superar dichas confrontaciones. A continuación se establecen los diferentes modelos de incentivos y retribuciones.

2.1.3.1. Modelo de Chiavenato

Es de señalar que el sistema de incentivos establecido por Chiavenato se caracteriza por señalar previamente la existencia de dos corrientes prácticas, que pese a tener los mismos fines, los criterios sobre los cuales se sustentan son distintos: el enfoque rígido o esquema tradicional, y el enfoque flexible o moderno, tal como se muestra en la Figura 1.

⁴ AGUAS DEL NORTE ANTIOQUEÑO S. A. E.S.P. Bienestar Laboral y plan de incentivos. Yarumal. Colombia: autor. 2011.
<http://www.yarumal.gov.co/aguas/documentos/ambiente1/PROGRAMA%20DE%20BIENESTAR%20LABORAL.pdf>

Figura 1. Esquema de incentivos y retribuciones.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México D. F.: Mc Graw Hill. 2009. p. 279.

En el esquema tradicional o rígido parte del llamado “modelo de hombre económico”, donde la primacía está dada únicamente por el sentido económico de las retribuciones, quedando por fuera otros aspectos como los relativos a la formación y capacitación entre otros. De acuerdo con Chiavenato “la remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se administra con procesos estandarizados de evaluación de los puestos, a partir de una política generalizada que se aplica a todos los trabajadores, indistintamente y sin tomar en cuenta las diferencia individuales en su desempeño”⁵.

Bajo estas características, el enfoque tradicional se caracteriza entonces por una remuneración basada en el tiempo de trabajo, más no en el desempeño que tiene cada uno de los trabajadores.

Este enfoque es el que ha venido predominando en la mayoría de las organizaciones, siendo la antigüedad de los trabajadores uno de sus valores más esenciales, acompañado de una política de incentivos acorde con esta

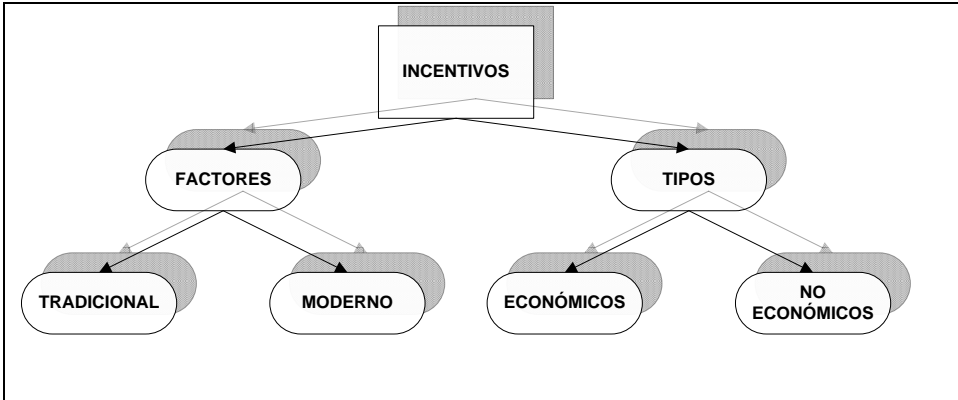
⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ª Edición. México D. F.: Mc Graw Hill. 2009., p. 278.

antigüedad. Esto es susceptible de verse en los procesos de negociación de las empresas con los sindicatos de trabajadores, en donde una de las exigencias consiste en que los trabajadores más antiguos reciban los mejores incentivos y prestaciones que los demás trabajadores.

Por otro lado, los incentivos también son concebidos desde el punto de vista económico al señalar la presencia de alicientes económicos y no económicos. Los económicos están relacionados directamente con las necesidades primarias de los empleados, como es el de tener ingresos económicos (salario, horas extras, bonificaciones en dinero), mientras que los otros están refiriendo a un tipo de estímulos basados en el reconocimiento de la labor, en la aprobación social y en la satisfacción de las expectativas creadas al momento de ingresar a laborar (estudio, felicitaciones, condecoraciones, concursos, estudio, formación, capacitación)

En este tipo de incentivos prima la necesidad de que los trabajadores vean en la organización no sólo un sitio que le permita obtener un salario y sus respectivas prestaciones, sino que encuentre los ambientes necesarios para estimular el nivel de productividad. En la figura 2 se muestra la propuesta desarrollada por Chiavenato, que sin duda se transforman en propuestas teóricas y prácticas para tratar cada uno de los asuntos.

Figura 2. Factores y tipos de incentivos



Fuente: autor

Chiavenato señala cómo la gestión del talento humano debe estar enfocada en un proceso continuo y dinámico que se inicia desde el mismo momento de la incorporación de las personas, la forma de establecer las recompensas, retención de las personas eficientes y eficaces, supervisión de las personas, y una constante evaluación de la administración de los recursos humanos.

La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. (...) las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito o y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.⁶

En este panorama, los incentivos y las retribuciones juegan un papel fundamental, en la medida que establece criterios claros y transparentes para su evaluación e implantación. Dentro de su propuesta, Chiavenato señala la necesidad de establecer los dos tipos de incentivos en las organizaciones (económicos y no económicos), siendo clave el diseño de una correcta estrategia empresarial que permita lograr un balance adecuado en los dos tipos, a fin de que la organización no tenga problemas financieros o de otro tipo que afecte su normal y correcto funcionamiento.

2.1.3.2. Modelo de Maslow

La propuesta de Maslow se fundamenta en cómo la satisfacción de las diversas necesidades del ser humano se convierte en la base para el establecimiento de los diferentes incentivos, por cuanto parte de una jerarquización de las necesidades del hombre, poniendo en su base las necesidades fisiológicas

⁶ CHIAVENATO. Óp. Cit., p. 11.

(alimentación, vestido, aseo), continuando con las necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades del ego, y finalmente termina con la Autorrealización. De acuerdo con Betz, Maslow “ordenó estas necesidades en una jerarquía, desde la más baja a la más alta. Las necesidades de orden más bajo incluían las necesidades sociales. Las necesidades de orden más alto incluían la estima y la propia realización”⁷.

Figura 3. Pirámide de Maslow



Fuente: SOBEJANO, Juan. El turismo en tiempos de crisis. [online]. 2009. <http://www.juansobejano.com/2009/03/11/el-turismo-en-tiempos-de-crisis/>

Tal como se observa en la figura 3, Maslow parte de las necesidades básicas de tipo fisiológico como alimentación, vivienda, descanso y privacidad entre otros. Estas son las necesidades más primarias sobre las cuales se asientan los demás tipos de necesidades.

Las necesidades de seguridad están relacionadas fundamentalmente con aspectos económicos, de la salud y de su entorno. En lo económico debe existir la capacidad de copar las expectativas económicas por medio de un trabajo bien remunerado y conforme a sus capacidades y competencias; en el entorno está la

⁷ BETZ, Ellen. Dos análisis de la teoría de Maslow sobre la satisfacción de la necesidad. [online]. Minnesota: Universidad de Minnesota. <http://www.fun-humanismo-ciencia.es/felicidad/maslow.htm>

labor de la comunidad y del Estado por brindarle las condiciones de seguridad para que pueda desplazarse sin mayores prevenciones. Finalmente en la salud, es imprescindible que el individuo tenga la seguridad de que en caso de enfermarse tenga las suficientes alternativas para curarse de forma pronta y eficiente.

Las necesidades sociales están referidas a la capacidad de afiliación y afecto que tiene el individuo con su entorno familiar y social, clave para desarrollar relaciones de convivencia óptimas. Se destaca este tipo de necesidades en la capacidad de expresar y participar en comunidad, logrando el desarrollo afectivo, asociarse, participar y recibir aceptación por aquellos que le rodean.

Las necesidades de ego o autoestima, están referidas a la capacidad que tiene el individuo por lograr un respeto hacia sí mismo y con ello la generación de confianza, asumir competencias, obtener logros, ser independiente y, en cierta forma, lograr una libertad en cada una de las actuaciones o decisiones tomadas. Este tipo de estima se contrapone a la estima baja que se refiere principalmente a la pérdida de respeto por parte de los demás, baja reputación, pérdida de la dignidad y del dominio entre otros aspectos. Este tipo de necesidades ya son de un nivel medianamente alto, por cuanto determina las condiciones para logros de mayor nivel dentro del desarrollo de la persona humana.

Tal como se observa, las necesidades no satisfechas se convierten en sí mismas en mecanismos de motivación e incentivos, en la medida que el individuo se fija unas metas que quiere y desea cumplir, siendo las organizaciones un escenario ideal para que se cumplan buena parte de dichas necesidades.

2.1.3.3. Modelo de Herzberg

La Teoría del Mantenimiento Motivacional de Herzberg, se funda en dos factores como son los satisfactores y los insatisfactores. En los primeros se garantiza en el trabajador un alto rendimiento que lleva consigo la necesidad de la autorealización, el reconocimiento y la promoción. En los insatisfactores opera lo

contrario, en el sentido de que se asumen conductas como la irresponsabilidad, pérdida de la autoestima y una alta desmotivación. En Herzberg “hay elementos como: las políticas de gestión, la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario y otros que son factores que no motivan, pero su ausencia generan descontento o desmotivan. Pero factores tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el crecimiento laboral (...) si motivan cuando están presentes”⁸.

2.1.3.4. Modelo de Amaya

Finalmente se encuentra la propuesta de Amaya, quien parte de la necesidad de una evaluación o diagnóstico sobre los empleados que permita elaborar una propuesta integral de incentivos, siendo el más acorde la valoración de los cargos en base a puntos. En este caso, se parte de un diagnóstico general de cada uno de los trabajadores y de los puestos desempeñados, teniendo en cuenta aspectos sociales, culturales, laborales, de la compañía, que le permita tener un panorama completo de la estructura real de la compañía. Sobre esta base se hacen una serie de tareas enfocadas en lograr una valoración real del cargo y de la persona o personas que lo desempeñan. En su propuesta, señala una serie de etapas clave para el éxito en el plan de retribuciones e incentivos:

Tabla 1. Propuesta Metodológica de Amaya

ETAPA	CARACTERÍSTICA
Análisis ocupacional	En esta etapa se hace un análisis de los cargos desempeñados. Es “el procedimiento para determinar las actividades y tareas que el cargo implica, al igual que los requisitos del mismo para que una persona lo pueda desempeñar eficientemente” ⁹
Manual de	En esta etapa se deben definir el manual de funciones conforme al cargo

⁸ SANDOVAL, Washington. La Motivación. [online]. Perú: Escuela Politécnica del Ejército. <http://publiespe.espe.edu.ec/articulos/liderazgo/motivacion.pdf>

⁹ AMAYA, Miguel. Administración de salarios e incentivos: teoría y práctica. Bogotá D. C.: Escuela Colombiana de Ingeniería. 2008. p. 156.

Funciones	desempeñado. Este tipo de manuales se hace de conformidad entre trabajadores y directivos, con lo cual se da un carácter participativo que es altamente motivador a los trabajadores.
Descripción y valoración de los cargos	La valoración de los cargos está determinada por la evaluación a partir de los pesos porcentuales, que es la cuantificación de cada uno de los factores que hacen parte del cargo, teniendo en cuenta su grado de importancia y relevancia al interior del mismo proceso productivo.
Asignación de puntos a los cargos	Esta asignación surge como consecuencia de la valoración de los cargos, lo que significa que tendrá diferentes valores porcentuales y de puntos conforme al cargo que se está evaluando. Es de precisar que tal asignación de puntos debe ser coherente en la totalidad de la organización, en el sentido que se debe procurar que sea lo más objetiva posible.
Investigación de Salarios en el Sector de la industria	Con esta investigación se busca determinar cuál es el nivel salarial de la compañía respecto de las demás empresas del sector de la industria analizada.
Definición de un Plan de Incentivos	Teniendo claridad sobre los aspectos internos y externos de la empresa, se procede a establecer un plan de incentivos acorde con la realidad financiera y productiva del sector.

Fuente: autor de AMAYA. Óp. Cit.

Por la practicidad del modelo establecido por Amaya, se considera que es el más idóneo y adecuado para el presente trabajo de investigación, en tanto que da las herramientas esenciales para una propuesta de plan de incentivos y retribuciones integral.

2.2. APORTES PROPIOS

Los aportes propios del presente trabajo de investigación están dados en dos aspectos fundamentalmente: metodológico y propositivo. Metodológicamente en la aplicación de un instrumento de investigación que permita establecer un diagnóstico sobre la situación actual de Red Cárnica. Para ello se basó en el

programa estadístico *Statiscal Package for the Social Sciences* (SPSS), aplicado especialmente en el área de las ciencias sociales para el abordaje analítico de los datos cuantitativos que surjan de la investigación.

Propositivo en cuanto a que se busca con el presente trabajo de investigación proponer el desarrollo de un programa de incentivos y retribuciones a los trabajadores de la organización Red Cárnica que permita la consolidación de un equipo de trabajo eficiente y eficaz, basado en los objetivos establecidos, lo que implica que dicho programa tenga en cuenta las competencias y capacidades de todos y cada uno de los trabajadores.

2.3. ANÁLISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO

Sin duda el tema de los incentivos y las retribuciones ha sido tratado desde diferentes marcos teóricos, tratando de resolver aspectos muy específicos o asumiendo una posición holística de la organización, es decir asumiéndola como un todo bien distinto a la suma de las partes que lo componen. Desde la primera perspectiva se encuentran los trabajos de Maslow que propugnan más por el desarrollo de las necesidades del ser humano, más que en establecer una propuesta específica para una organización. Igual sucede con la propuesta de Herzberg, quien parte de los satisfactores e insatisfactores para determinar la forma como se propone un plan de incentivos, dejando, no obstante, el tema de los objetivos de la organización en un segundo plano, ya que no hacen parte de aquél tipo de satisfacciones propias de los trabajadores como son el reconocimiento y el crecimiento laboral entre los más destacados.

Pero ya en teorías que asuman el concepto de una organización como un todo, se encuentra la propuesta de Chiavenato, quien establece un proceso integral de Administración de Recursos Humanos (ARH) continuo y dinámico, lo que implica que trabajadores y empleadores deben poner de su parte y conforme a sus

competencias los mejores mecanismos para lograr no solo la productividad necesaria, sino también el mejor clima laboral, el cual no es otro que un nivel de incentivos y retribuciones adecuado. Esta propuesta sin duda alcanza a recoger elementos clave del desarrollo del departamento de recursos humanos pero se queda corta en cuanto a una propuesta concreta de incentivos.

Al respecto es de señalar cómo el trabajo de Chiavenato se limita a establecer un análisis crítico sobre la viabilidad o no de la remuneración variable frente a la remuneración fija y permanente, sin llegar a proponer un desarrollo práctico sobre la forma de aplicar este tipo de incentivos, ya que se limita a exponer algunos ejemplos prácticos con aspectos igualmente precisos como el tratamiento a las ganancias, la distribución de las utilidades y la remuneración por competencias. Sin duda aporta en señalar un Plan de Remuneración a partir de las utilidades (PUR), no logra dar herramientas que consoliden una propuesta efectiva de incentivos.

Sumado a estos modelos se encuentra el trabajo de Amaya, el cuál, en criterios de los investigadores del presente trabajo de investigación, si llena el vacío de establecer una propuesta real de estímulos, basado en diferentes factores pero tendiente finalmente a ofrecer un plan de incentivos objetivo, real y acorde a las condiciones reales de la organización, pues pretende dotar “de las herramientas necesarias para diseñar un programa de compensaciones e incentivos salariales que le permita atraer, contratar y mantener personal altamente motivado, productivo y eficiente en el logro de los objetivos individuales, grupales y organizacionales”¹⁰.

Bajo estas premisas establecidas por Amaya, se configura una estructura clara y determinada de acciones y objetivos que permiten a las organizaciones que lo asuman, tener los criterios claros sobre el manejo y control de los incentivos. Es de resaltar cómo este autor parte de los principales métodos de evaluación y valoración de cargos hasta llegar a una propuesta de procesos y procedimientos

¹⁰ AMAYA. Óp. Cit., p. xxiii.

que permitan consolidar un paquete de retribuciones e incentivos acorde a las expectativas y realidades de cada uno de los trabajadores, como de los mismos intereses de la organización.

2.4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

El desarrollo de la metodología del presente trabajo de investigación se hizo bajo los parámetros establecidos por el enfoque de procesos mixtos propuesto por Hernández, Fernández y Baptista, quienes proponen que a través de esta metodología se pueden apropiar las herramientas aportadas por los métodos cualitativo y cuantitativo, en cuanto a que la propuesta exige tanto establecer datos estadísticos que permitan hacer un diagnóstico sobre la realidad laboral de los trabajadores de Red Cárnica, pero, por otro lado, es necesario hacer un análisis sobre el contexto laboral en el cual están inscritos los mismos.

“Este modelo se basa en que la recolección de la información, el análisis y sus resultados se dan con base en datos cuantitativos y cualitativos; el tipo de diseño determina que sea más complejo, pero en los cuales se da una integración entre las teorías y la práctica; permite tipos de interpretación tanto subjetivos como objetivos; dando amplitud, profundidad, diversidad y riqueza interpretativa de la investigación”.¹¹

Las características establecidas por este tipo de metodología permiten que los resultados tengan mayor profundidad y consistencia, pues los datos que surjan de la investigación serán más confiables, sobre todo si se tiene en cuenta que el programa SPSS permite tener mayor certeza sobre la complejidad de las relaciones laborales, las necesidades y las expectativas que se tienen.

A nivel cualitativo es necesario tener en cuenta la observación será necesario partir de la observación, en donde se puede tener un conocimiento de la realidad de los trabajadores, de las motivaciones y de los diversos incentivos que se vienen presentando o en los que se encuentran vacíos. Asimismo, le permitirá al investigador tener los elementos de análisis más idóneos en la interpretación de la realidad.

¹¹ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDES, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. México D. F.: Mc Graw Hill. 2006, p. 751

A nivel cuantitativo, como ya se señaló, es evidente que el instrumento de investigación recoge la información que posee la empresa en cuanto al número de trabajadores, género, nivel salarial, nivel educativo, edad, cargo y funciones entre otros. Estos aspectos necesariamente se verán reflejados en cuadros estadísticos de análisis, que son el eje del enfoque cuantitativo.

Ya en cuanto a la muestra se aplicará al personal operativo y administrativo de Red Cárnica, partiendo de una población actual de 295 trabajadores siguiendo la siguiente fórmula¹²:

$$n = \frac{N * t_{\alpha}^2 * p (1 - p)}{m^2 (N - 1) + t_{\alpha}^2 * p (1 - p)}$$

Dónde:

N= Población = 295 Trabajadores .

n= tamaño de la muestra requerido

t=nivel de fiabilidad del 95% (Valor estándar de 1,96)

p= prevalencia estimada del 50% (p=0.05)

m= margen de error de 5% (valor estándar de 0,05)

$$n = \frac{295 * 1.96^2 * 0.05 (1 - 0.05)}{0.05^2 (295 - 1) + 1.96_{\alpha}^2 * 0.05 (1 - 0.05)}$$

$$n = \frac{295 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * 294 + 3.8416 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{53,83042}{0,0025 * 294 + 0,182476}$$

¹² HERNÁNDEZ ET AL. Óp. Cit. P. 198.

$$n = \frac{53,83042}{0,735 + 0,182476}$$

$$n = \frac{53,83042}{0,917476}$$

$$n = 58,67229225$$

Como resultado, la muestra a aplicar sería de 59 personas, indicando con ello que es superior al 10% de la población, lo cual implica utilizar un tamaño de la muestra corregido conforme a la siguiente fórmula

$$\frac{1}{n'} = \frac{1}{n} + \frac{1}{N}$$

Donde

n' = Tamaño de la muestra corregido

n = Tamaño de la muestra según primera fórmula

N = Tamaño de la población estudiada.

$$\frac{1}{n'} = \frac{1}{58,67229225} + \frac{1}{295}$$

$$\frac{1}{n'} = 0,01704382 + 0,003389831$$

$$\frac{1}{n'} = 0,020433651$$

$$\frac{1}{0,020433651} = n'$$

$$n' = 48,93888097$$

De la aplicación de esta fórmula, se concluye cómo la muestra a aplicar en Red Cárnica es de 49 trabajadores de los 295 que actualmente se encuentran laborando, tanto en la parte operativa como administrativa.

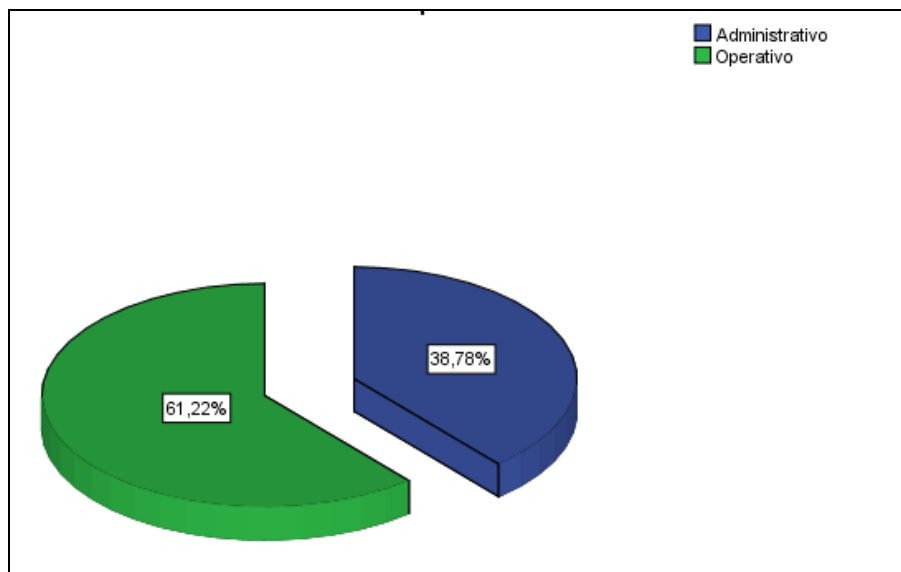
Finalmente, la aplicación del instrumento de investigación estuvo dada principalmente por una encuesta (Ver anexo A) relacionada con los aspectos más relevantes de la investigación.

3. CIERRE

3.1. RESULTADOS

Los hallazgos que se presentan a continuación pretenden un diagnóstico sobre la situación actual de los trabajadores en Red Cárnica, a fin de que se puedan tener los parámetros necesarios que den respuesta a la pregunta y los objetivos de la investigación.

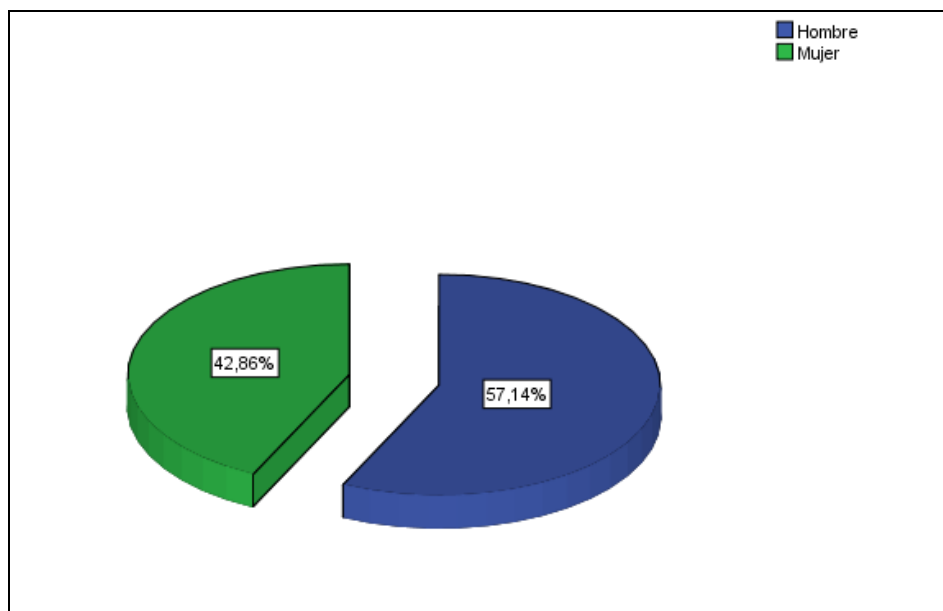
Figura 4. Característica del Cargo en Red Cárnica



Fuente: autor

De acuerdo con la Figura 5, el 61,22% de los trabajadores encuestados corresponde a la parte operativa, en tanto que el 38,78% al administrativo. Estas diferencias obedecen principalmente a la necesidad de establecer un plan de incentivos centrado más en la parte operativa de la organización, por ser la que más necesita este tipo de motivaciones.

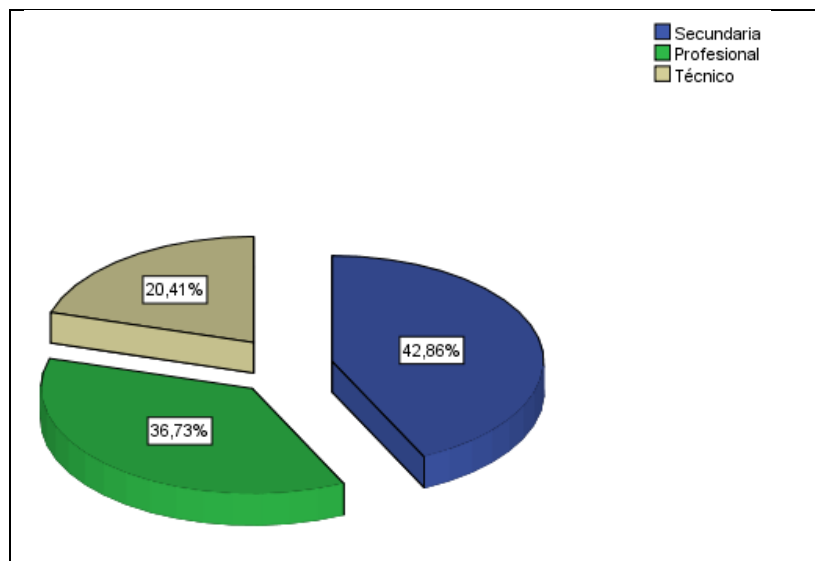
Figura 5. Género del trabajador en Red Cárnica



Fuente: autor

En cuanto al género, se observa cómo en Red Cárnica hay mayor presencia de hombres que de mujeres, situación que obedece más a las actividades que desarrolla la empresa en donde se exige de labores con el uso de la fuerza.

Figura 6. Nivel de Escolaridad en trabajadores de Red Cárnica

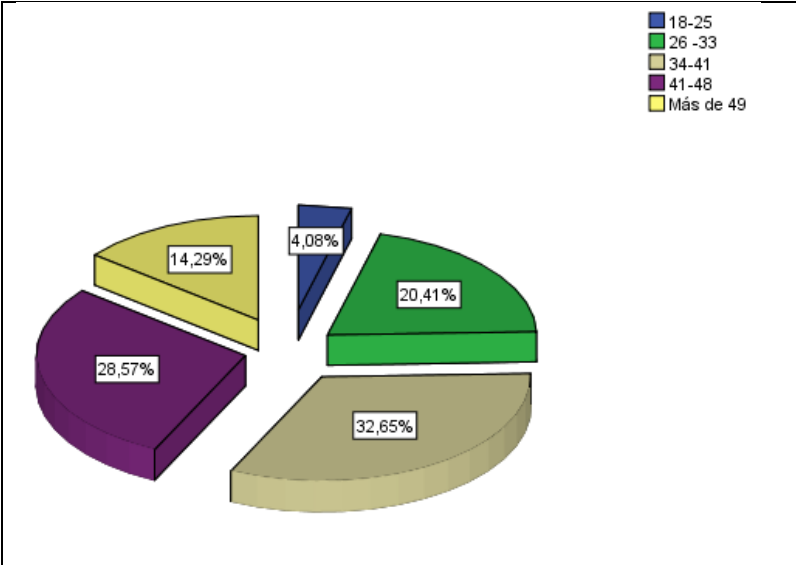


Fuente: autor

El nivel de Escolaridad señalado en la Fig. 6, muestra cómo el mayor margen (42,86%) lo tienen trabajadores con nivel de secundaria, seguido de profesionales

con un 36,78%, los cuales se encuentran vinculados más en la parte administrativa que en la operativa donde el nivel es más de educación básica y técnica.

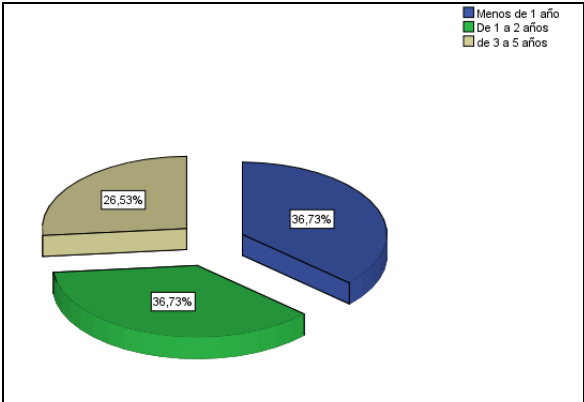
Figura 7. Edad de los Trabajadores en Red Cárnica



Fuente: autor

En cuanto a la edad de los trabajadores (Fig. 7), se observa cómo el mayor porcentaje se encuentra en las edades entre 34 y 41 años, seguido por personas entre 41 y 48 años. Esto obedece principalmente al nivel de experiencia que requiere la organización y es en estas franjas de edad donde mayor experiencia se encuentra.

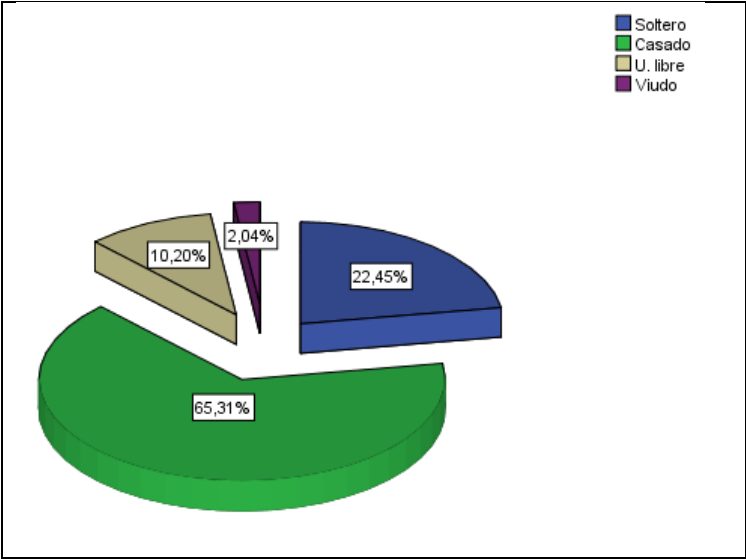
Figura 8. Antigüedad de los trabajadores en Red Cárnica



Fuente: autor

En relación con la antigüedad de los trabajadores, la encuesta revela cómo la mayoría tienen entre un año y dos de permanencia, motivado principalmente por el hecho de ser una empresa nueva.

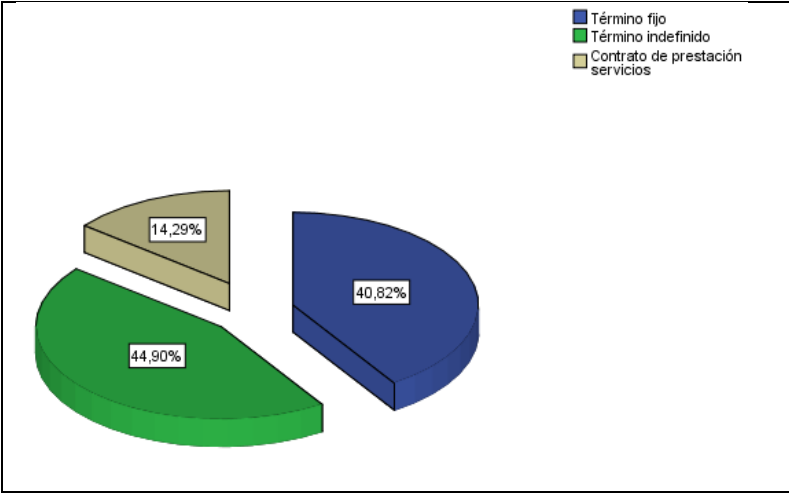
Figura 9. Estado Civil de los trabajadores en Red Cárnica



Fuente: autor

En la Figura 9 se muestra cómo la mayoría de los trabajadores se encuentran casados (65,31%), lo que implica las responsabilidades que se generan en la familia, máxime cuando se observó que los principales ingresos provienen de quienes actualmente están vinculados.

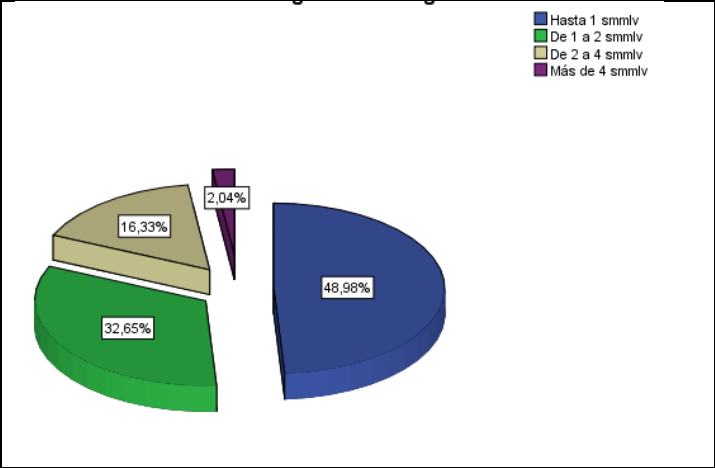
Figura 10. Tipo de Contrato de los trabajadores de Red Cárnica



Fuente: autor

En cuanto a la estabilidad (Fig. 10), se muestra cómo más del 80% de los trabajadores se encuentran cobijados bajo un contrato laboral, en tanto que apenas un 14,29% está bajo la figura de prestación de servicios, lo que es un indicativo de la capacidad de la organización por mantener los niveles prestacionales al día, más cuando ahora se comienza a contratar es por prestación de servicios.

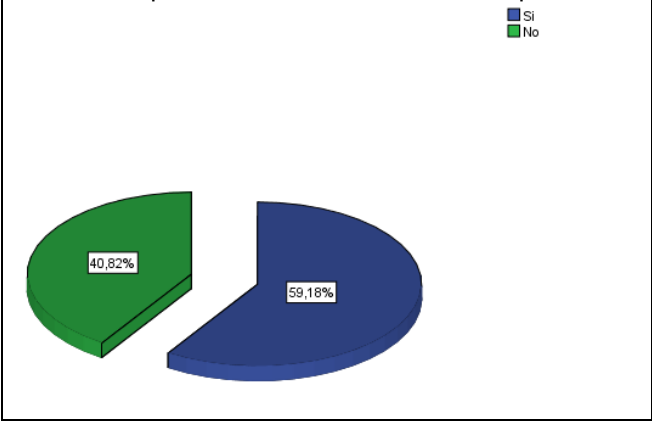
Figura 11. Nivel de salarios en trabajadores de Red Cárnica



Fuente: autor

Ya en cuanto al nivel salarial (Fig. 11), el 48,98% tiene como base un salario mínimo legal vigente, en tanto que un 32,65% tiene hasta dos smlmv. En contraste, apenas el 2,04% percibe más de cuatro smlmv, el cual corresponde más a los niveles directivos.

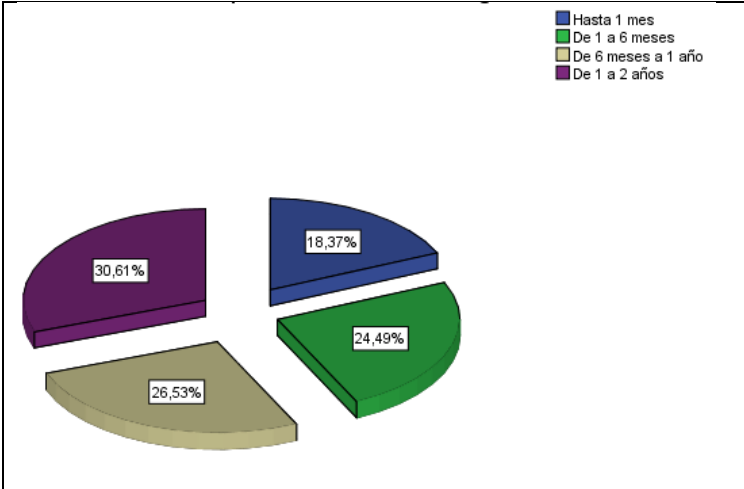
Figura 12. Considera que el sueldo es acorde a la labor desempeñada



Fuente: autor

La figura 12 señala cómo el 59,18% de los trabajadores de Red Cárnica piensa que el salario si es acorde con la labor desempeñada, aún cuando es preocupante observar cómo el 40,82% no está de acuerdo.

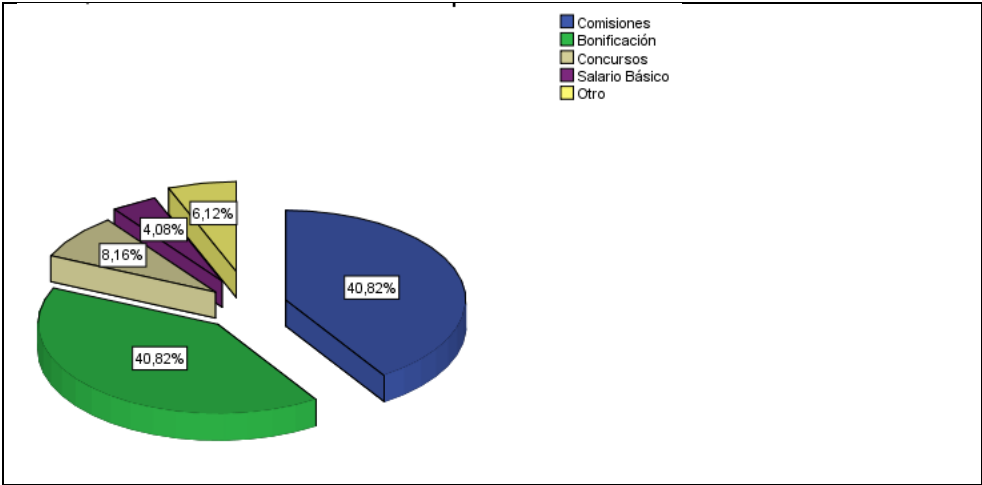
Figura 13. Tiempo de duración en el cargo en la empresa Red Cárnica



Fuente: autor

Por el hecho de ser una empresa nueva, Red Cárnica no mantiene en la actualidad un nivel de permanencia alto, aun cuando el hecho de tener apenas dos años, se destaca cómo el 30,61% de los trabajadores continúan prestando sus servicios desde que inició labores la compañía, lo que es un buen indicativo de estabilidad.

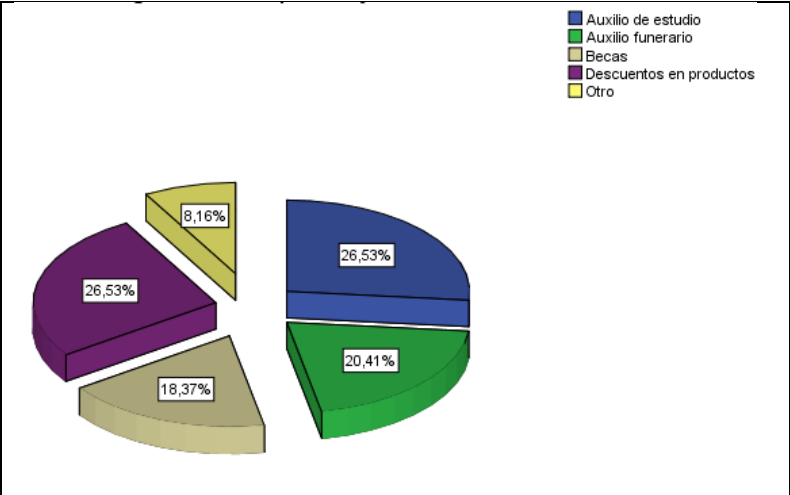
Figura 14. ¿Qué incentivo o beneficio considera que le motiva más en Red Cárnica



Fuente: autor

Ya en cuanto al nivel de incentivos, las comisiones y bonificaciones conforman el principal paquete de beneficios que piensan percibir los trabajadores, pues conforman en su conjunto un 81,64%, en tanto que concursos y ajustes al salario básico no son esenciales.

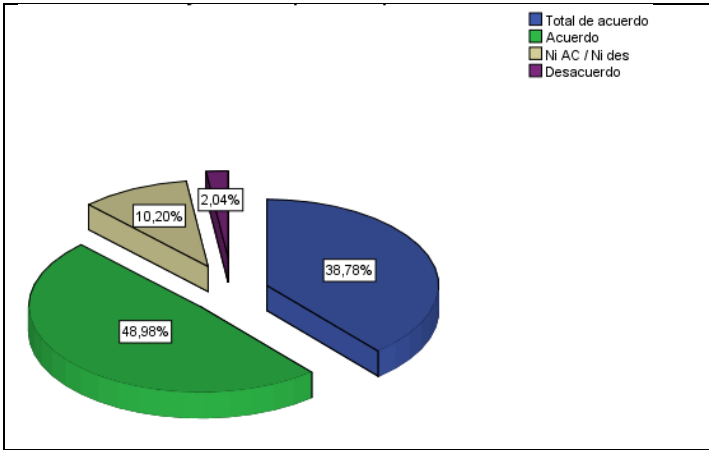
Figura 15. ¿Qué beneficio le gustaría tener para mejorar las actuales condiciones



Fuente: autor

La Figura 15, considera que un auxilio de estudio (26,53) y descuentos en los productos (26,53%) son los factores que pueden mejorar las actuales condiciones, lo que se traduce en una necesidad de formación y mejora en las condiciones de alimentación, dadas las características de la Compañía.

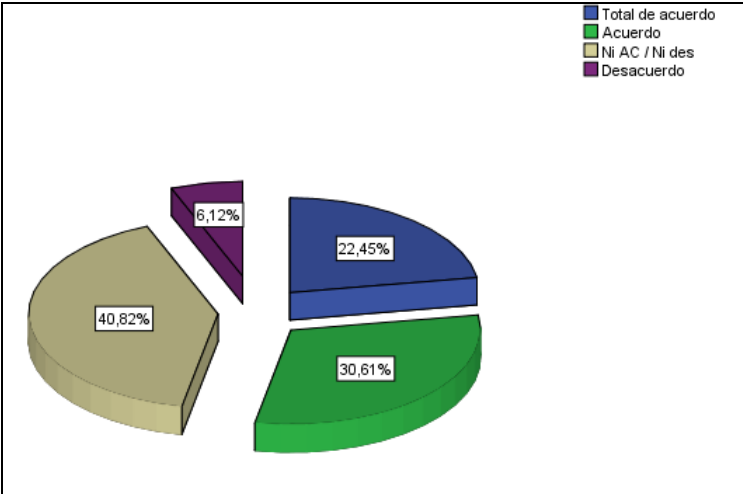
Figura 16. Se siente escuchado y valorado por la empresa cuando hace solicitudes?



Fuente: autor

Ya en la relación administración de recursos humanos y trabajadores, existe un amplio acuerdo en que la organización los atiende y escucha, por cuanto el 87,36% cree que es escuchado y valorado (Fig. 16)

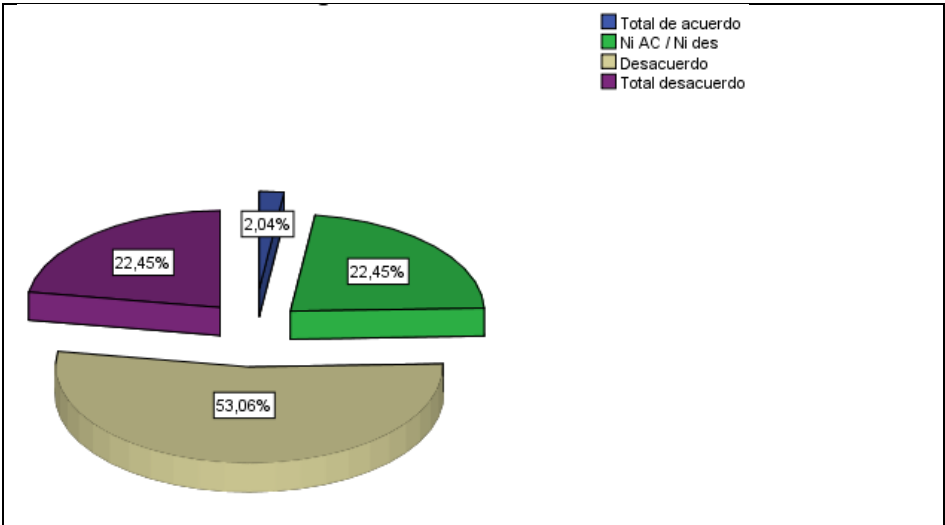
Figura 17. Me siento parte integrante de esta Organización



Fuente: autor

En lo que tiene que ver con la identidad de los trabajadores frente a la organización, existe un 40,82% que no se siente identificado o ser parte de la misma, lo que es un indicativo del poco tiempo que llevan laborando (Fig. 17).

Figura 18. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando en esta organización

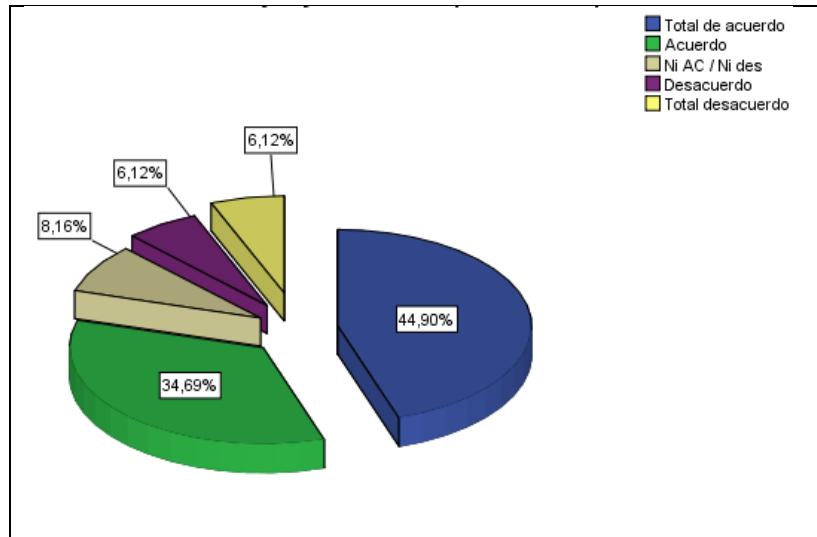


Fuente: autor

No obstante lo señalado anteriormente, los trabajadores de Red Cárnica sí tienen un sentido de responsabilidad frente a la Organización, ya que el 75,52% se

encuentra en desacuerdo con el hecho de no sentir ningún tipo de responsabilidad (Fig. 18).

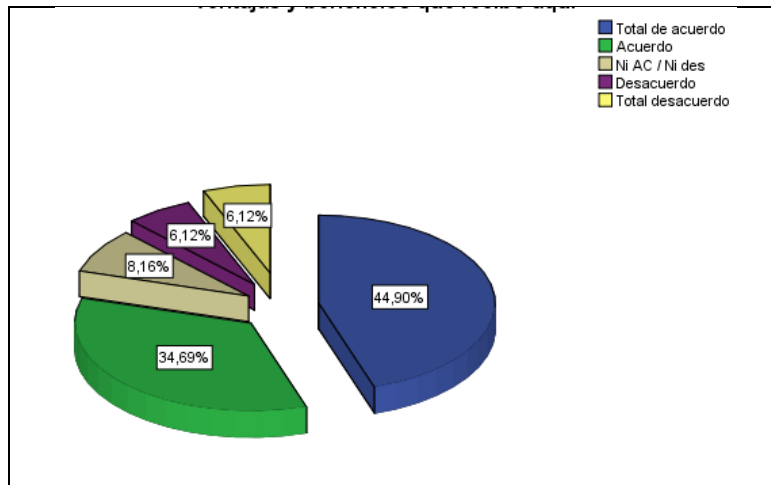
Figura 19. Sin continuo con esta organización es porque en otra no tendría las ventajas y beneficios que recibo aquí



Fuente: autor

Otro de los aspectos a rescatar es el relacionado en la Fig. 19, la cual establece un acuerdo sobre las ventajas y beneficios que tienen los trabajadores al estar vinculados con Red Cárnica, lo que es un hallazgo importante para el mismo plan.

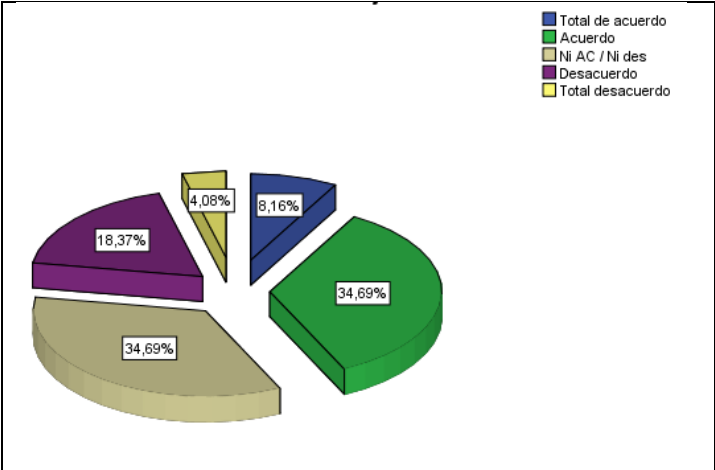
Figura 20. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.



Fuente: autor

En consonancia con la respuesta dada en la Fig. 19, la Fig. 20 destaca las bondades de trabajar en Red Cárnica, ya que apenas el 12,24% no ve las ventajas de su vinculación.

Figura 21. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo



Fuente: autor.

No obstante las ventajas que consideran al estar en Red Cárnica, las opciones de conseguir otras opciones laborales son altas ya que no existe un consenso sobre las perspectivas de tener otro trabajo diferente.

4. CONCLUSIONES

Los hallazgos señalados en el presente trabajo de investigación muestran la necesidad de fortalecer los incentivos y las retribuciones en cuanto a que existen determinadas motivaciones que no hacen parte de los servicios o prestaciones recibidas por parte de los trabajadores tales como bonificaciones, auxilio funerario, auxilio de estudio y comisiones; aspectos claves en el desarrollo de una organización, sobre todo cuando se necesitan fortalecer aspectos relacionados con la responsabilidad Social Empresarial.

Estos resultados muestran la existencia de dos tipos básicos de estímulos que son necesarios desarrollar; uno de tipo económico y otro más en lo personal (no económico). En el primero es de resaltar la necesidad de hacer una revisión a los ingresos de los trabajadores, ya que la mayoría cuenta básicamente con un salario mínimo, siendo posible que un paquete de estímulos traducidos en comisiones, bonificaciones, premios y fechas especiales entre otros aspectos, permita fortalecer este tipo de beneficios.

En lo económico se percibe la necesidad por parte de los trabajadores de lograr mayores niveles de formación y capacitación, que sin duda no sólo mejorará la condición personal del trabajador, sino que mejorará la motivación a trabajar y con ello la productividad.

Igualmente, estas motivaciones deben venir acompañadas con una mayor estabilidad laboral en aquellos trabajadores que llevan menos de seis meses en la compañía, a fin de que el nivel de vinculación e identidad se fortalezca.

En síntesis, es de suma importancia hacer una propuesta de incentivos y retribuciones al interior de Red Cárnica y orientado principalmente hacia los cargos donde se perciba y se encuentren bajos niveles motivacionales o salarios por debajo de lo que realmente están ganando en el cargo desempeñado.

5. RECOMENDACIONES

Se hace necesario establecer un plan de incentivos y retribuciones en los siguientes aspectos:

- Ofrecimiento de descanso compensatorio conforme el nivel de productividad y desempeño.
- Elaboración de un plan excequial.
- Elaboración de una propuesta de Bonificación especial, de acuerdo a los indicadores de productividad y logros personales en formación y capacitación.
- Hacer una análisis o estudio de cargo que permita su estructuración en torno a personal e ingresos.
- Plan de vacaciones acordes a las necesidades de los trabajadores.
- Celebración (individual o colectiva) de determinados momentos especiales (fin de año, cumpleaños, fiestas religiosas, día del trabajo).
- Elaboración de un plan familias, a fin de vincular el entorno del trabajador a las mismas políticas de la organización.

Con estas recomendaciones es viable y posible un plan de retribuciones que logre incrementar el valor del capital humano de la organización, aprovechando al máximo las competencias y calidades de todos y cada uno de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA 2

AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos. 2ª edición. Bogotá D. C. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México D. F., Mc Graw Hill. 2009.

COLOMBIA, DIARIO EL ESPECTADOR. Adiós a los jefes autoritarios. Tomado del diario "El País" de España. 22 septiembre de 2008. <http://www.elespectador.com/noticias/actualidad/articulo-adios-los-jefes-autoritarios>

COLOMBIA, REVISTA SEMANA. Sí mi jefecito, 2008. http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=135541

GONZÁLEZ PÉREZ, M^a Alejandra. El rol de responsabilidad social empresarial en las relaciones laborales y su impacto en los negocios internacionales. Universidad Eafit.

http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-negocios-internacionales/Documents/09_Presentation_Maria_Alejandra_Gonzalez.pdf

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México. 2003.

JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Raúl. El valor de la retribución flexible. Revista Factor Humano N° 28. Julio de 2004. [http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/590A7C56-6973-49AF-9C67-](http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/590A7C56-6973-49AF-9C67-5A76BAAC6EB2/0/Accenture_El_valor_de_la_retribucion_flexible.pdf)

[5A76BAAC6EB2/0/Accenture_El_valor_de_la_retribucion_flexible.pdf](http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/590A7C56-6973-49AF-9C67-5A76BAAC6EB2/0/Accenture_El_valor_de_la_retribucion_flexible.pdf)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA

ROMERO BURILLO, Ana M. Igualdad y retribución. Valencia, España. Tirant to Blanch.

ANEXOS

ANEXO A

RETRIBUCIÓN E INCENTIVOS												
Nombre Empresa:					Cargo:					Fecha		
										DD	MM	AAAA
Género		Escolaridad			Edad					Antigüedad		
Hombre ()	Mujer ()	Secundaria ()	Profesional ()	Técnico ()	Entre 18 y 25 ()	Entre 26 y 33 ()	Entre 34 y 41 ()	Entre 41 y 48 ()	Más de 49 ()	Menos 1 año ()	1 a 2 años ()	3 a 5 años ()
Estado Civil					¿Cuál es su relación contractual con Red Cárnica?							
Soltero ()	Casado ()	Unión Libre ()	Viudo ()	Otro ()	Término Fijo ()		Término Indefinido ()		Contrato de Prestación de Servicios ()		Otra ¿Cuál?	
<p>El presente instrumento pretende medir el nivel de incentivos de los colaboradores de nuestra Organización. La información aquí suministrada es totalmente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.</p> <p>Por favor lea cada uno de los enunciados y responda de acuerdo a su criterio</p>												
ITEMS					PARÁMETROS							
					Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo			
1. Salario o ingresos devengados					Hasta 1 Salario Mínimo	De 1 a 2 Salario Mínimo	De 2 a 4 Salarios Mínimos	Más de 4 salarios Mínimos	Otro: _____			
2. Posición al interior de la organización .					Directivo ()	Administrativo ()	Operativo ()	Otro ()				
3. Considera que el sueldo es acorde a la labor desempeñada?					Si ()	No ()	Otro: _____					
4. Tiempo de duración en el cargo					Hasta 1 mes ()	De 1 a 6 meses ()	De 6 meses a 1 año ()	De 1 a 2 años ()	Otro: _____			
5. Qué incentivo o beneficio considera que le motiva más					Comisiones ()	Bonificación ()	Concursos ()	Salario Básico ()	Otro: _____			
6. Qué beneficio le gustaría tener para mejorar las actuales condiciones de vida.					Auxilio de estudio ()	Auxilio funerario ()	Becas ()	Descuentos en productos ()	Otro: _____			
7. Se siente escuchado y valorado por la empresa cuando hace solicitudes?												
8. Me siento parte integrante de ésta Organización.					Totalmente de	De acuerdo	Ni de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en			

	acuerdo ()	()	ni en desacuerdo ()	()	desacuerdo ()
9. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando en ésta Organización.	Totalmente de acuerdo ()	De acuerdo ()	Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()	En desacuerdo ()	Totalmente en desacuerdo ()
10. Si continuo en ésta Organización es porque en otra no tendría las misma ventajas y beneficios que recibo aquí (Honorarios/Salarios).	Totalmente de acuerdo ()	De acuerdo ()	Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()	En desacuerdo ()	Totalmente en desacuerdo ()
11. En este momento dejar la Organización implicaría un gran costo para mí.	Totalmente de acuerdo ()	De acuerdo ()	Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()	En desacuerdo ()	Totalmente en desacuerdo ()
12. Creo que si dejara ésta Organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	Totalmente de acuerdo ()	De acuerdo ()	Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()	En desacuerdo ()	Totalmente en desacuerdo ()
13. Comentarios Adicionales					

Muchas Gracias por su Colaboración!