

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS

**“EL IMPACTO DE LAS RECOMPENSAS PSICOLÓGICAS Y
EXTERNAS EN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS EMPLEADOS”**

PRESENTA

JORGE ALBERTO TORRES TORRES

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO**



Tesis

**“EL IMPACTO DE LAS RECOMPENSAS PSICOLÓGICAS Y EXTERNAS EN LA
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS”**

PRESENTA

LIC. JORGE ALBERTO TORRES TORRES

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTORA

DRA. RAQUEL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

AGRADECIMIENTOS.

Quiero extender mi total agradecimiento a mis padres Francisca Torres Isaís y Silvino Torres Badillo, que con su ejemplo, incondicional apoyo y amor, me han motivado a seguir formándome como persona y como profesional.

A mis hermanas, sobrinos y cuñados que me han brindado su cariño y compañía en todo este tiempo.

A Karim Mohamed, quien también formó parte de este proceso de formación y que con su consejo, me guió y motivó a seguir adelante.

A todos mis amigos quienes con su cariño y ejemplo de vida fungen como maestros en este trayecto.

A mi directora de tesis, la Dra. Raquel Rodríguez González a quien le agradezco su apoyo y guía en este proceso de formación, el compartir sus conocimientos y sus palabras de aliento.

A todos mis maestros por formar parte de este proceso de formación, académico, profesional y personal, gracias por compartir sus conocimientos.

Y sobre todo a Dios, que en su infinita sabiduría, nos ha brindado las oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

ÍNDICE.

Resumen.....	5
Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	8
Recompensas intrínsecas y Extrínsecas	
Beneficios de las Recompensas Intrínsecas y Extrínsecas	
La Motivación	
La Satisfacción	
Capítulo 3: Metodología.....	20
3.1 Diseño:	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo	22
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	

Capítulo 5: Conclusiones24

Referencias.....26

RESUMEN.

En el dinamismo actual de los mercados es importante prestar atención a los efectos que tienen en las organizaciones todas las demandas de estos ajustes en todos los niveles que la integran. Y que es necesario los administradores y líderes asuman como tarea en conjunto el procurar la mejora constante de la calidad de vida de sus empleados.

En el desempeño de las actividades de los empleados y las exigencias de productividad y competitividad de la organización, hay dos factores importantes que funcionan de indicador para determinar la calidad de vida en el trabajo, y estos son la motivación y la satisfacción laboral.

Dentro de los programas de recompensas en la organización, es de suma importancia considerar las diferencias en las motivaciones y preferencias de recompensa que tienen individualmente los empleados, para que se pueda lograr implementar un adecuado programa de recompensas que logre impactar en la motivación y en la satisfacción laboral de los empleados.

El presente documento es un estudio descriptivo del impacto de las recompensas psicológicas y externas en la motivación de los empleados, y como la administración de estas variables puede afectar tanto de forma positiva o negativa en la calidad de vida laboral de los empleados de una organización.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

El concepto de esta investigación surge de la necesidad de demostrar lo importante que es la gestión de las recompensas psicológicas y externas en la motivación y la satisfacción laboral tanto para los empleados como para los empleadores.

1.2 Justificación de la investigación.

Todas las personas desean sentirse satisfechas con el trabajo que realizan y motivadas para seguirlo realizando igual o mejor que como lo hacen. Cuando los trabajadores están satisfechos y motivados son más eficientes y productivos. Es de gran importancia para los administradores, líderes de las organizaciones y empleados definir estrategias de recompensas psicológicas y externas que puedan aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados y que estas en consecuencia impacten positivamente en la calidad de vida de los trabajadores y en la productividad de la empresa.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

Un deficiente sistema de recompensas psicológicas y externas afecta negativamente en la motivación y en la satisfacción laboral de los empleados traduciéndose en una disminución en la calidad de vida del trabajador.

La implementación de un adecuado sistema de recompensas psicológicas y externas tiene el potencial de impactar positivamente en la motivación y en la satisfacción laboral de los empleados y gozar de una mejor calidad de vida.

1.4 Objetivo general:

Identificar el impacto de las recompensas psicológicas y externas en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados y diseñar una propuesta de programa de recompensas que impacte de forma positiva en la motivación y satisfacción laboral de los empleados y que se traduzca en una mejora de su calidad de vida.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

- Conocer el impacto de las recompensas psicológicas y externas en la motivación y satisfacción de los empleados.
- Presentar un programa de recompensas psicológicas y externas que pueda impactar de forma positiva en la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Recompensas Intrínsecas y Extrínsecas

Con el gran dinamismo de los mercados económicos mundiales y la automatización de las tareas en el área laboral para mejorar la productividad de los empleados y aumentar la competitividad de la organización se ha impactado en la calidad de vida laboral de los empleados. Los administradores y líderes de las organizaciones se han enfrentado al desafío de gestionar cambios en las estructuras de las organizaciones y en las recompensas ofrecidas para hacer atractivas y atraer y retener personal (Chiang y Birtch 2011).

Dubelohn y Werling (2007) expusieron que la gestión de las recompensas es el proceso de diseñar e implementar estrategias para recompensar a los empleados de forma justa, con el objetivo de atraer, motivar y retener a aquellos empleados que se cree ayudan a la realización de las metas que tiene la organización.

Por lo que De Gieter y Hofman (2015) diferencian entre tres tipos de recompensas, siendo estas las recompensas económicas, las recompensas materiales o beneficios y las recompensas psicológicas.

Establecen que las recompensas económicas (ejemplo, sueldo base, bonos) derivan su potencial motivador de su valor instrumental: dinero, el cual puede ser cambiado por bienes y servicios deseados.

Las recompensas materiales o beneficios (por ejemplo, oportunidades de capacitación, seguro médico) que pueden ser considerados como recompensas

tangibles sin la necesidad de beneficiar a los empleados de una forma monetaria, aunque tengan un valor monetario.

Recompensas psicológicas (por ejemplo, reconocimiento del empleador, elogio de un colega) no implica un costo monetario para la organización; en su lugar, son resultados evaluados positivamente de la relación de intercambio entre un empleado y su supervisor, colegas y clientes.

De Gieter y Hofmans, en 2015, sugieren que las organizaciones necesitan prestar atención a las diferencias individuales en las preferencias que tienen los empleados sobre las recompensas, y tener esto en mente cuando se (re)diseñen sus políticas de recompensa para que de este modo reducir el nivel de rotación voluntaria de los empleados.

Y señalan también, un tipo de recompensa no puede compensar otro tipo de recompensa, pero para algunos empleados, la satisfacción con cierto tipo de recompensa influye en su intención de dejar la organización, mientras que para otros, la satisfacción con esa recompensa no ejerce influencia en sus intenciones de dejar la empresa.

Beneficios de las Recompensas Intrínsecas y Extrínsecas

Del estudio realizado por De Gieter y Hofman dedujeron que son las recompensas financieras y las psicológicas con las que el mayor número de empleados se sienten satisfechos y que influyen en sus intenciones de dejar la empresa.

Por lo que ellos recomiendan a las organizaciones podrían estar interesadas en invertir para ofrecer un bien balanceado paquete de recompensas

financieras, y elevar la sensibilización de los supervisores sobre la importancia de recompensar psicológicamente a los empleados al ofrecerles oportunidades para entrenar sus habilidades de gestión interpersonal.

Establecieron De Gieter y Hofman que lo más importante de las recompensas psicológicas es que son el resultado de la interacción entre un empleado y un supervisor, compañero o cliente; el empleado se desempeña adecuadamente, lo cual es observado y recompensado a través de un incentivo psicológico por otra persona. Aunque este tipo de recompensa no implica un costo económico para la empresa, las recompensas psicológicas si requieren de buenas habilidades interpersonales de otros empleados y una inversión de tiempo y esfuerzo.

Los estudios realizados por Herzberg (1968), por ejemplo, demostraron que inicialmente a los trabajadores les puede disgustar las recompensas intrínsecas por la incertidumbre asociada con las responsabilidades adicionales que implican. sin embargo, a la larga , las recompensas intrínsecas conducen sustancialmente a una más alta satisfacción laboral y mejor desempeño laboral.

Lincoln y Kalleberg (1990) han argumentado que las recompensas ofrecidas por una organización pueden tener un efecto poderoso en las actitudes de los empleados hacia su trabajo y la organización en la que trabajan.

O' Reilly y sus colegas (Caldwell et al., 1990; O' Reilly y Chatman, 1986) han sugerido que las recompensas intrínsecas son probablemente más relevantes para el compromiso afectivo (y, podríamos argumentar, involucramiento en el trabajo) mientras que las recompensas intrínsecas son probablemente más relevantes para el compromiso de continuidad con la organización.

La satisfacción con recompensas intrínsecas y (a un grado menor) recompensas extrínsecas hizo una contribución significativa.

Según el estudio realizado por O' Driscoll y Randall en 1998, se detectó que las recompensas intrínsecas son más relevantes para el involucramiento en el trabajo como para el compromiso efectivo, mientras que la satisfacción extrínseca también jugó un papel importante en la predicción del compromiso efectivo.

O' Driscoll y Randall sugieren que las recompensas intrínsecas de los empleados contribuyen más a la satisfacción que las recompensas extrínsecas, y sugieren que las intervenciones basadas en el enriquecimiento del trabajo (por ejemplo, incrementar variedad de tareas, retos, libertad de decisión) puede tener influencia más beneficiosa, en involucramiento en el trabajo especialmente, que incrementar las recompensas materiales, tales como sueldo y beneficios complementarios.

Ross y Mirowsky en 1996, citados en De Gieter 2008, sugirieron la existencia de recompensas interpersonales de trabajo, tales como, reconocimiento de los demás, gratitud, contra recompensas económicas como, sueldo y bonos.

Kennet Tomas, et al (2009), señalan que las recompensas extrínsecas siguen siendo importantes para los empleados. La mayoría de los trabajadores, consideran al sueldo un factor importante al aceptar un trabajo, un sueldo injusto puede ser un fuerte desmotivador.

Del estudio realizado por De Gieter en 2008, los resultados arrojan que se espera que la satisfacción generada por las recompensas financieras tenga un impacto importante en el comportamiento a corto-plazo, por ejemplo, desempeño y

rotación, mientras también establece que la satisfacción con las recompensas psicológicas pueden influenciar a largo plazo en el compromiso y comportamiento ciudadano.

De Gieter, sin embargo, que no sugiere que las recompensas psicológicas puedan reemplazar a las recompensas financieras. Ni que las recompensas psicológicas puedan formar un elemento predeterminado dentro de las políticas de recompensas formales.

Señala De Gieter que, otorgar recompensas psicológicas a los empleados por hacer un buen trabajo debe hacerse de forma natural como resultado de la relación entre empleado y supervisor.

Como recomendaciones hechas por el autor, este establece que organizaciones y supervisores deben concentrarse en un enfoque más holístico al momento de recompensar a los empleados (White y Drucker, 2000): esforzándose por lograr una buena combinación de recompensas financieras, materiales y psicológicas.

La estrategia sugerida para aumentar la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los empleados podría ser incentivar un ambiente que estimule la motivación intrínseca, y, subsecuentemente, el desempeño. Las organizaciones se pueden beneficiar al entrenar a sus supervisores para que diseñen condiciones laborales que sean retadoras y que permitan cumplir con sus necesidades y al mismo tiempo proveer a sus empleados de un paquete diverso de recompensas, sin poner énfasis en el aspecto económico.

Señala Bravo en su investigación que el reconocimiento del desempeño cumple funciones clave en sistemas de recompensas. Es necesario el reconocimiento para asignar recursos en un ambiente dinámico, recompensar empleados, retroalimentarlos sobre su trabajo, mantener relaciones intergrupales justas, dirigir y desarrollar empleados y cumplir con normas y reglamentos. El reconocimiento al desempeño es un concepto que lleva asociado el reconocimiento monetario ya que sistemas de incentivos económicos pueden aplicarse a cualquier empleo. (Davis y Newstrong, en Parodi y R; 1995, en Bravo).

El programa de incentivos definido en la política de remuneraciones de la empresa no sólo debe reflejar una filosofía favorable hacia los empleados sino que los empleados deben tener confianza en el deseo de la empresa de tratarlos bien y ayudarles a aumentar sus ingresos. El éxito de un programa de incentivos no depende tanto de la técnica del programa como de las condiciones bajo las cuales debe operar. El uso provechoso de incentivos financieros requiere la presencia de un ambiente adecuado en la organización (Chruden y Sherman; Flippo y Musinger; en Parodi, R. 1995, en Bravo).

La motivación

Abraham Maslow propuso con su teoría de Jerarquización de Necesidades que, en cada individuo se presentan variadas necesidades que logran motivarlo e impulsarlo a realizar conductas con las que pueda conseguir objetivos que reduzcan esas necesidades.

Según lo evidenció Amabile (1993) , la motivación del empleado es un problema para los líderes y administradores de una organización, ya que los empleados desmotivados son más propensos a dedicar menos esfuerzos a su trabajo, evitar el lugar de trabajo tanto como sea posible, dejar la organización si se presenta la oportunidad, y producir un trabajo de mala calidad.

Pero al mismo tiempo Amabile expone que si los administradores y líderes logran generar un nivel óptimo de motivación en los empleados, estos son más propensos a ser perseverantes, creativos y productivos, dando como resultado un trabajo de alta calidad al que se comprometen realizar de forma voluntaria.

En cuanto a la motivación en el trabajo, una de las teorías más influyentes es la de Motivador e Higiene de Herzberg. El Planteamiento sobre Motivación de esta teoría es que divide los factores de motivación en dos categorías –“Factores motivadores”, los cuales están relacionados al trabajo en sí (y la relación del trabajador con el mismo), y Factores de Higiene, los cuales está relacionados con el contexto que lo rodea (Amabile, 1993).

Los factores motivadores incluyen cosas tales como trabajo responsable, autonomía al hacer el trabajo, y la satisfacción derivada de la realización de un trabajo difícil. Los factores de Higiene incluyen el pago, seguridad, y condiciones

de trabajo. De acuerdo a Herzberg, los factores de higiene operan primariamente como desmotivadores si son insuficientes. Sugiere que los trabajadores están más satisfechos y más productivos cuando sus trabajos son ricos en los factores de motivadores- cuando el trabajo es interesante.

Según lo expusieron Deci y Ryan, el término motivación extrínseca se refiere al desempeño de una actividad a fin de obtener algún resultado separable y, por lo tanto, contrasta con el de motivación intrínseca que se refiere al hacer una actividad por la satisfacción inherente que ocasiona la actividad por sí misma.

Amabile propone que la motivación intrínseca y la extrínseca se pueden combinar de forma positiva, pero no de acuerdo al modelo escalonado propuesto por las teorías de las necesidades formulada por Maslow (1943) y Herzberg (1966). No es tanto que los motivadores intrínsecos y extrínsecos sean sistemas completamente diferentes donde unos (los extrínsecos) deban ser atendidos antes que los otros (los intrínsecos) para entren en vigor.

Es más probable que la motivación extrínseca se combine de forma sinérgica con la motivación intrínseca cuando el nivel inicial de esta sea alto.

La teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, es una teoría motivacional que diferencia distintos tipos de motivación, sugiere que un mejor sueldo no necesariamente produce mejores resultados. Específicamente, asume que la gente está naturalmente inclinada hacia la motivación intrínseca y a la integración de metas. El apoyo del entorno, no mediante el dinero ni otro tipo de recompensas, ha sido encontrado como un elemento importante al facilitar la integración de esas metas.

La Satisfacción

Según lo expuso Linz (2012): La felicidad del trabajador es comúnmente medida por la satisfacción laboral, la cual se ha demostrado es benéfica tanto para los trabajadores como para empresas. Y en consecuencia, mejorar la satisfacción laboral es típicamente vista como un proyecto que implique un “ganar-ganar”.

Mientras que Contreras (2011) definió la satisfacción laboral como el grado de sentimientos positivos que se alcanzan al desempeñar un trabajo, obtener un determinado nivel de logro y del ambiente laboral en el cual este se realiza.

Siendo así que se considera que la satisfacción laboral, tiene como finalidad medir las respuestas afectivas del empleado frente al ambiente de trabajo. Se ocupa de la forma en que los empleados se sienten acerca de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y la relación con sus compañeros de trabajo.

Se ha estudiado con anterioridad la relación entre satisfacción laboral y las recompensas esperadas, usando la estructura valencia-expectativa que propuso Vroom (1964) y que después modificaron Porter y Lawler (1968), o mediante la teoría de la discrepancia que fue propuesta por Locke (1976).

La Propuesta hecha por Vroom en 1964, consiste en investigar lo que valoran los trabajadores y su confianza en hacer su trabajo lo suficientemente bien como para recibir recompensas, así como su expectativa de obtener las recompensas que desean.

Y la Teoría de la Discrepancia de Locke, relaciona la satisfacción laboral con la discrepancia entre las recompensas reales contra las esperadas o facetas de trabajo.

El reconocimiento ha sido también relacionado de forma positiva con la satisfacción laboral, según fue expuesto por Artacho y M., 1994 en Bravo.

Bravo expuso que Schultz estableció que la oportunidad de promoción está significativamente relacionada con un alto índice de satisfacción laboral. También, menciona que en su revisión de literatura, Lee et al., encontraron áreas de alta satisfacción, tales como: los salarios y beneficios, la escasez de recursos para trabajar y la posibilidad de perfeccionarse.

Así mismo, expuso que, Traynor y Wade coinciden con lo anteriormente planteado al señalar que la remuneración y la oportunidad de aprender son importantes elementos de la satisfacción laboral.

Mientras que también agrega que Cavanagh, por su parte, verifica que los factores estadísticamente significativos con la satisfacción son: beneficios, participación en las decisiones, oportunidad para aprender y oportunidad de promoción.

Y establece Linz que por otra parte los economistas han preferido enfocarse en las recompensas extrínsecas: siendo estas los ingresos esperados (Clark, Kristensen y Westergard-Nielsen, 2009) o promociones y ascensos esperados (Kosteas, 2011).

Los Estudios realizados por Brown et al. 2008; Bygren, 2004; Capelli and Sherer 1988; Clark, Kristensen y Westergard-Nielsen, 2009; Clark and Oswald, 1996; Heywood y Wei, 2006; McCausland, Pouliakas y Theodossiou, 2005; Pouliakas y Theodossiou, 2010; señalaron que las características de trabajo que se han identificado contribuyen a la satisfacción laboral tiende a incluir sueldo, horas de trabajo, oportunidades de promoción, seguridad en el trabajo.

Influye también si el trabajo es considerado difícil, monótono, peligroso o sucio (Skalli, Theodossiou, and Vasileiou 2008); ya sea que el trabajo sea interesante, prestigioso, o retador (De Jonge y Schaufeli 1998; Katz 1978); y sí implica, poca autonomía de los trabajadores o libertad, ofrece oportunidad para aprender o adquisición de habilidades, o le permite a la persona sentir que ha logrado algo que vale la pena (Bockerman e Ilmakunnas 2009; Clark 1998; Linz 2003).

Varias características del lugar de trabajo tienden a ser incluidas en el análisis de satisfacción laboral: propiedad, principal tipo de actividad, y políticas de compañía relacionadas al ambiente de trabajo, el trato al trabajador (el salario promedio del trabajo y beneficios, ambiente de trabajo amistoso, presencia de sindicatos, y similares).

Políticas del lugar de trabajo que se ha reportado influyen en la satisfacción laboral incluyen la disponibilidad de capacitación y/o opciones de ascensos (Kosteas 2011; Linz 2003).

La satisfacción laboral está ligada positivamente a la educación y tiende a ser más elevada si el individuo está ni sobre preparado ni con falta de preparación para el trabajo. (Allen and van der Velden 2001), por lo cual se considera

importante otorgarle a los empleados el acceso a cursos de capacitación sobre temas que le puedan ser útiles en el desempeño de su labor.

La satisfacción laboral dependerá de la medida en la cual los motivadores disponibles en el ambiente de trabajo (tanto intrínsecos como extrínsecos) coincidan con la orientación motivacional básica del individuo hacia el trabajo (Amabile 1993).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación

Descriptiva

3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.

- Variable dependiente
 - Recompensas psicológicas y externas
- Variable independiente
 - Motivación
 - Satisfacción laboral

3.3 Participantes

Empleados de una empresa de productos y servicios del área metropolitana de Monterrey

3.4 Escenario

Planta y Corporativo de la empresa.

3.5 Procedimiento

- 3.5.1** Revisar el sistema de recompensas de la empresa.
- 3.5.2** Conocer Motivación por cuestionario de 16 preguntas.
- 3.5.3** Conocer Satisfacción Laboral por medio aplicación de cuestionario.
- 3.5.4** Presentar un programa de recompensas que englobe el reconocimiento psicológicos y el programa de incentivos económicos.

- 3.5.5** Formular programas de reconocimientos a los empleados, que se basen tanto en la atención centralizada en el personal, reconocimientos personales, mensajes escritos, reconocimiento ante la organización.
- 3.5.6** Ofrecer oportunidades de capacitación a los empleados.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

<ul style="list-style-type: none">• Nombre del Proyecto: El impacto de las recompensas psicológicas y externas en la motivación y satisfacción laboral de los empleados	
<ul style="list-style-type: none">• Contextualización: En el dinamismo de mercados actual es necesario valorar la importancia que tiene la gestión de las recompensas psicológicas y externas en la motivación y la satisfacción laboral tanto para los empleados como para los empleadores.	<ul style="list-style-type: none">• Definir problemática: Un deficiente sistema de recompensas psicológicas y externas afecta negativamente en la motivación y en la satisfacción laboral de los empleados traduciéndose en una disminución en la calidad de vida del trabajador.
Metas: Presentar un programa de recompensas psicológicas y externas que pueda impactar de forma positiva en la motivación y satisfacción laboral de los empleados.	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Conocer el impacto de las recompensas psicológicas y externas en la motivación y satisfacción de los empleados.• Presentar un programa de recompensas psicológicas y externas que pueda impactar de forma positiva en la motivación y satisfacción laboral de los empleados.
Desarrollo de estrategia:	

Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Analizar programas de Recompensas en la organización	Revisar el sistema de recompensas con el que opera la organización		Inicio de Intervención y Revisión a 6 meses de iniciado el programa	
Evaluación	Aplicar cuestionarios sobre motivación y satisfacción laboral a los empleados	Cuestionarios sobre Motivación y Satisfacción Laboral	Al inicio de Intervención A 6 meses de intervención e inicio de programa.	Los cuestionarios y reportes
Plan de mejora	Realizar el plan de mejora en programa de recompensas y presentarlo en Organización.		A los 6 meses de presentado el programa	Entrega del plan de mejora en físico y digital a la organización

Plan de Seguimiento

- 1. Analizar el sistema de recompensas.**
- 2. Evaluación de motivación y satisfacción laboral.**
- 3. Presentación de Programas de recompensas y reconocimientos.**
- 4. Segunda evaluación a los 6 meses de implementado el programa.**

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En el dinamismo del mundo actual, las organizaciones y sus empleados están a expensas de los cambios que se originan y de las demandas que de estos derivan. Es importante que los administradores y líderes de la organización se sensibilicen en relación a la motivación y a la satisfacción laboral de los empleados, de manera que estas demandas no mermen la calidad de vida de estos.

Como recomendación hecha por los autores, que considero importante hacer mención son las siguientes, tomar en cuenta las diferencias individuales en las preferencias de los empleados sobre las recompensas, en cuanto a las recompensas psicológicas de reconocimientos de desempeño y logro, es importante que los supervisores tengan acceso al entrenamiento de sus habilidades de gestión interpersonal.

La implementación de un adecuado sistema de recompensas, se podrá reflejar en un incremento en la motivación y satisfacción laboral de los empleados, mejorando su calidad de vida y reduciendo la rotación voluntaria en la organización.

5.1 Mi aprendizaje

En la realización de este proceso el aprendizaje adquirido es tanto a nivel personal como profesional, desde la investigación y búsqueda bibliográfica de artículos, libros y tesis en internet en las bases de datos de la Universidad, el diseño de objetivos generales y específicos, el desarrollo de una metodología de trabajo en base a un plan.

De la sensibilización que debe existir en las organizaciones en todos los niveles en base a las necesidades de motivación y satisfacción de los empleados para la mejora de la calidad de vida de los empleados, en un panorama en que las

organizaciones puedan adoptar modelos como la Responsabilidad Social Empresarial que permitan un crecimiento tanto externo como interno, que beneficie a todos sus grupos de interés, siendo estos desde sus empleados, proveedores, administradores, accionistas y hasta la comunidad donde desempeña sus actividades.

REFERENCIAS.

- Amabile, T.M. (1993). 'Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace'. *Human Resource Management Review*, 3: 3, 185–201.
- Bravo Urbina, P.; Tesis. Estudio psicológico y de las variables de Clima Laboral, Calidad de Trato, Satisfacción Subjetiva, Niveles de Estrés y Depresión, en el personal de Enfermería de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Chiang, F.F.T. and Birtch, T.A. (2011). 'The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian Nordic comparison'. *Journal of Management Studies*, 49: 3, 538–570.
- Contreras, P. (2011). *Manual de Gestión de Clima y Engagement*. Santiago - Chile: ADEN.
- De Gieter, S. Y Hofmans, J., 2015. How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: and individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, Vol 25, no 2, 2015, pages 200–216.
- Felce, D. y Perry, J. (1995). *Quality of Life: It's Definition and measurement*. *REsearch in Developmental Disabilities*, Vol. 16, N° 1, pp. 51-74.
- Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- French, W. (1996). *Desarrollo Organizacional*. 5ª Ed. Editorial Prentice Hall.
- Herzberg, Frederick. 1968. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 46(1): 53–62.

- Heskett, J. et al. (1994). Putting the Service.profit chain to work. Harvard Bussiness Review, March-April, pp. 164-174.
- Hinrichs, J. R., (1974) The motivation crisis: Winding Down and Turning off. New York. AMACOM, 1974.
- Kosteas, V., (2011). "Job Satisfaction and Promotions." Industrial Relations 50(1): 174–94.
- Linz. J, S., Semykina, A., 2012. What Makes workers Happy, Industrial Relations, Vol. 51, No. 4 (Oct 2012).
- O' Driscoll, Michael P.; Randall, Donna M., Perceived Organisational Support, Sati sfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment, 1998, Applied Psychology: An international Review, 48 (2), 19 7-209.
- Palmero Cantero, F., et al. (2010). Manual de Prácticas de Motivación y emoción. Publicaciones de la Universitat Jaume I, 1ª Ed. ISBN: 978-84-693-4466-8.
- Ryan, M. R. y Deci, E., (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar, Vol. 55, N° 1, 68-78.