

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

INCENTIVOS MONETARIOS Y MOTIVACIÓN LABORAL

(Estudio realizado con colaboradores del área de ventas de empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

SHIRLEY EUNICE MALDONADO ALVAREZ
CARNET 15034-12

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

INCENTIVOS MONETARIOS Y MOTIVACIÓN LABORAL

(Estudio realizado con colaboradores del área de ventas de empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES**

POR

SHIRLEY EUNICE MALDONADO ALVAREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

**EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.

VICEDECANO: MGTR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 28 de marzo de 2017.

Ingeniera
Nivia Calderón
Sub Directora Académica
Campus de Quezaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada, **Incentivos monetarios y motivación laboral (estudio realizado con colaboradores del área de ventas de empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango)** elaborada por la estudiante **Shirley Eunice Maldonado Alvarez**, quien se identifica con carné No. 1503412 de la carrera de Licenciatura Psicología industrial/Organizacional.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la guía de investigación de la Facultad de Humanidades, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que la estudiante **Shirley Eunice Maldonado Alvarez** continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Mgtr. Steffa Bauer Walter de Méndez.
Asesora de Tesis

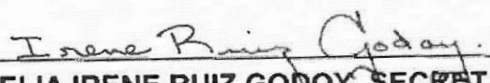
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SHIRLEY EUNICE MALDONADO ALVAREZ, Carnet 15034-12 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051293-2017 de fecha 17 de mayo de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

INCENTIVOS MONETARIOS Y MOTIVACIÓN LABORAL
(Estudio realizado con colaboradores del área de ventas de empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 22 días del mes de mayo del año 2017.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

A Dios: A Él que con su infinito amor y misericordia me acompañó en cada paso dado durante este recorrido académico. Por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y mi paz en los momentos alegres.

A mis Padres: Gracias porque su amor, su respaldo y su apoyo nunca me faltó. Gracias por instarme a alcanzar mis sueños y desarrollarme como persona y como profesional. Gracias por sus consejos y enseñanzas de vida que hoy me permiten decir: Misión Cumplida. Agradezco a Dios por darme a dos personas maravillosas como padres.

A mis Abuelos: Especialmente a Mama Vicky y Mama Rosy por estar conmigo en todo momento, por llevarme en sus oraciones, consentirme con sus cuidados y motivarme siempre a ser una mejor persona. A mis ángeles en el cielo, Papa Lico y Papa Mundo, porque ellos sembraron la semilla que hoy da sus frutos.

A mi Esposo: Gracias porque su apoyo fue incondicional; Por recorrer conmigo este camino y acompañarme con amor en mi desarrollo profesional. Gracias por compartir conmigo esta meta y motivarme todos los días a alcanzarla.

A Universidad

Rafael Landívar: Especialmente al Campus de Quetzaltenango, por brindarme un proceso formativo basado en la excelencia académica con valores. Por creer en mí y brindarme la oportunidad de formar parte del personal administrativo de esta casa de estudios superiores.

A mis Amigos:

Por compartir conmigo todas las experiencias de vida durante este tiempo, por su amistad, su cariño incondicional y su apoyo.

A mis Catedráticos:

A mis maestras de preprimaria a quienes aprecio mucho, a mis docentes de primaria y básico, a quienes me formaron como secretaria y me dieron lecciones de vida. A mis docentes en la U quienes me han animado y alentado en cada etapa de este sueño.

Dedicatoria

- A Dios:** Porque gracias a Él y su infinito amor hoy puedo ver mis sueños hechos realidad. Por ser quien siempre me acompaña en cada paso dado.
- A mis Padres:** Sr. Nelson Maldonado y Sra. Ingrid Alvarez De Maldonado. Porque su trabajo, esfuerzo y dedicación han hecho de mi hoy una mujer profesional. Este triunfo es compartido con ellos, sin su amor esto no sería posible.
- A mis Hermanos:** Ana Fernanda y Estuardo Federico. Por ser mi motivación y mi motor. Por darme también las más grandes alegrías de mi vida. Son todo para mí.
- A mi Esposo:** Ing. Eddie Rodolfo Maldonado Cardona. Por ser mi mejor amigo, mi compañero, mi confidente y mi apoyo constante. Gracias por tanto amor.
- A mi Papa Lico:** Sr. Federico Maldonado Rodas. Por ser mi ejemplo de tenacidad y lucha constante. Porque con su vida demostró que hay más alegría en dar que en recibir y que el amor por la familia es lo primero. Un beso al cielo mi amor eterno.
- A Toda mi Familia:** A mis tíos, primos, suegros, cuñados y todos mis amigos que se han convertido en familia; porque forman parte esencial de mi vida y sin ellos la vida no sería igual. ¡Gracias por todo!

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Incentivos monetarios.....	6
1.1.1. Definición.....	6
1.1.2. El equilibrio organizacional.....	6
1.1.3. Enfoques para recompensar personas.....	7
1.1.4. Remunerar el puesto o remunerar personas.....	7
1.1.5. El dinero como motivador.....	8
1.1.6. Recompensas intrínsecas y extrínsecas.....	8
1.1.7. El pago por méritos como incentivo.....	8
1.1.8. Compensación por experiencia y conocimiento.....	9
1.1.9. Combinación de incentivos económicos y no económicos.....	9
1.1.10. Planes de incentivos individuales.....	10
1.1.11. Planes de incentivos para equipos o grupos.....	10
1.1.12. ¿Por qué fracasan los planes de incentivos?.....	11
1.1.13. Recompensar a los empleados por alcanzar las metas.....	11
1.1.14. El principio de Premack.....	12
1.2. Motivación Laboral.....	13
1.2.1. Definición.....	13
1.2.2. Las diferencias individuales en la motivación.....	13
1.2.3. Factores humanos y motivación.....	14
1.2.4. Motivos internos y externos.....	14
1.2.5. Necesidades humanas.....	14
1.2.6. El ciclo motivacional.....	15
1.2.7. Predisposición del empleado a estar motivado.....	15
1.2.8. Teorías de la motivación.....	17
1.2.9. El modelo situacional de Vroom.....	22
1.2.10. Equidad en las recompensas y los recursos.....	22
1.3. Contextualización de la unidad de análisis.....	23

II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
2.1.	Objetivos	25
2.1.1.	Objetivo general.....	25
2.1.2.	Objetivos específicos.....	25
2.2.	Variables de estudio.....	25
2.2.1.	Conceptualización de variables de estudio.....	25
2.2.2.	Operacionalización de variables de estudio.....	26
2.3.	Alcances y límites.....	26
2.4.	Aporte.....	26
III.	MÉTODO.....	28
3.1.	Sujetos.....	28
3.2.	Instrumento.....	28
3.3.	Procedimiento.....	28
3.4.	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	29
IV.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	31
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	42
VI.	CONCLUSIONES.....	46
VII.	RECOMENDACIONES.....	47
VIII.	REFERENCIAS.....	48
IX	ANEXOS.....	50

Resumen

Los incentivos monetarios se han constituido como una de las ventajas más efectivas para motivar a los colaboradores de una empresa, al dar al colaborador un porcentaje significativo de lo que la compañía produce a través de su esfuerzo, lo que permite crear en él un vínculo filial que se transforma en una fuerza intrínseca que lo lleva a realizar sus tareas y obligaciones de forma positiva.

Al iniciar esta investigación se plantea como objetivo general identificar la influencia de los incentivos monetarios en la motivación laboral de la fuerza de trabajo que labora en el área de ventas de una empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango. Esta investigación es de tipo descriptivo y se realizó con 49 colaboradores del área en mención; la misma está sustentada por teoría existente tanto de artículos presentados en diferentes medios virtuales como de autores reconocidos en el área de administración de empresas y administración de recursos humanos.

Al finalizar la investigación se concluyó que los incentivos monetarios son parte fundamental de la motivación de los colaboradores, específicamente del área de ventas, dándoles estabilidad laboral y proporcionándoles satisfacción sobre los objetivos alcanzados.

Se recomendó reforzar el seguimiento y acompañamiento de los jefes inmediatos superiores para realizar correctos procesos de realimentación a cada colaborador por el trabajo que realiza para que el trabajador pueda tener un panorama claro de los objetivos que debe perseguir para lograr alcanzar las metas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

I. INTRODUCCIÓN

Los incentivos monetarios consisten en dar al colaborador un porcentaje de acuerdo a las ganancias obtenidas, establecido previamente por la empresa, para recompensar al trabajador por las tareas realizadas efectivamente. El brindar este tipo de incentivos busca dirigir los esfuerzos del personal para lograr las metas establecidas apoyándose del dinero como un medio de oportunidad para las personas que buscan satisfacer sus necesidades básicas y secundarias.

La motivación es una actitud intrínseca de todos los seres humanos que se activa al tener una razón precisa para alcanzar una meta o una recompensa. Dentro de la sociedad la motivación juega un papel importante ya que básicamente constituye un método de supervivencia que se usa para escalar posiciones y satisfacer necesidades. Se dice que una persona que logra culminar un ciclo motivacional se siente auto-realizada y es más productiva. Llegar a la autorrealización es un proceso que incluye satisfacer diferentes áreas de la vida y para el efecto de este estudio se tomará inicialmente la relación entre los incentivos monetarios y la motivación laboral.

Un trabajador que labora para una empresa busca inicialmente la estabilidad financiera que se consigue al devengar un salario; con este puede satisfacer sus necesidades básicas y el colaborador buscará su permanencia dentro de la organización. Sin embargo, al recibir un incentivo extra como recompensa de una acción realizada de forma efectiva, aumenta en él la motivación para mantener la calidad en el trabajo y su eficiencia como empleado.

Sucede lo contrario cuando las empresas únicamente buscan que el colaborador aumente su efectividad en el trabajo sin reconocerlo por las metas alcanzadas y superadas. Desde esta perspectiva, al colaborador no le causa ningún efecto positivo o negativo el trabajar o no para mantener los estándares organizacionales y está enfocado prioritariamente en permanecer en el trabajo con un salario estable para vivir sin dificultades.

Se presentan a continuación antecedentes de autores sobre la relación existente entre los incentivos monetarios y la motivación laboral.

Batton (2017) en su artículo publicado por la revista La Voz de Houston, hace mención sobre que los incentivos a los empleados pueden generar una sana competencia entre los individuos o grupos de colaboradores dentro de una empresa. Si sólo un número determinado de personas recibe incentivos basados en el desempeño individual o grupal, eso puede hacer que trabajen más duro, si el incentivo es lo suficientemente convincente. Al mismo tiempo, los programas de comisiones, que son otro tipo de incentivos, pueden estimular al personal de ventas a trabajar más inteligentemente y más duro, porque una parte importante de su salario depende de los incentivos otorgados por rendimiento.

Ynfante (2008), en su artículo titulado motivación de los empleados publicado por la revista electrónica Gestipolis, describe que los incentivos pueden clasificarse como; financieros y no financieros; no obstante, sería más conveniente clasificarlos como competitivos y cooperativos. Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo además de una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora, como un medio para alcanzar un fin. En la industria suele emplearse el estímulo económico como medio para alentar al empleado alcanzar la meta de otra persona, que posiblemente no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta a través de incentivos. La reclasificación de los incentivos en competitivos y cooperativos obedece al hecho de que la competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado y la cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales hacia la obtención de una meta común. Tanto la competencia como la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Harvard Deusto Bussiness Review (2012) en el artículo sobre La mejor manera de premiar a tus empleados: Incentivos monetarios explican que a pesar de que las retribuciones no monetarias son más utilizadas en la actualidad, estos beneficios se mantienen como la mejor

forma de motivar al colaborador de una empresa. Mencionan también el por qué se debe estimular económicamente a un colaborador aportando las siguientes ideas:

Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas. Proporcionan una motivación que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

Los beneficios económicos son una forma de distribuir el éxito entre los colaboradores quienes son los responsables directos de generar las ganancias a la empresa.

Vásquez (2011) en su artículo, ¿Con qué incentivos laborales se puede recompensar a los empleados? hace referencia a que la mayoría de los jefes y gerentes suelen pensar que los incentivos para los trabajadores están basados en el dinero. Estos bonos salariales suelen, entonces, ser el único tipo de incentivo que proponen las compañías. Si bien el dinero puede ser considerado como incentivo, es una recompensa a corto plazo que no cambia las actitudes de los individuos.

Ynfante (2008) en el artículo, Los incentivos y la motivación laboral publicado por la revista electrónica Gestipolis los define como aquello que estimula e induce en los colaboradores una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: mejor calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción. En relación a los incentivos monetarios Ynfante describe que este tipo de motivación genera en los colaboradores competencia sana para alcanzar metas a través del trabajo en equipo y la cooperación mutua.

Guihard (2016) En el artículo, Programas de incentivos laborales (2014) disponible en la revista electrónica HSEC, relaciona a los programas de incentivos laborales con estimular el rendimiento de los colaboradores mediante el uso de recompensas dirigidas a metas específicas, indica de igual forma que estos programas están ligados a los colaboradores del área de ventas de las empresas para alcanzar objetivos cuantitativos y generar compromiso en la fuerza laboral. Sin embargo, también alude al hecho de que es necesario estipular y comunicar correctamente los lineamientos para la entrega de la bonificación o incentivo.

Korstanje (2008) en el ensayo titulado, Los problemas de la sobremotivación: un enfoque teórico, publicado por la revista *Psicologiacientifica.com* indica que si bien, la motivación es inherente a toda la conducta humana, su naturaleza no se encuentra en la satisfacción de ciertas necesidades ordenadas racionalmente como supuso Abraham Maslow, ya que parece, algo ingenuo, en primer lugar, jerarquizar las motivaciones humanas en etapas. Por otro lado, se ha hecho referencia al reconocimiento social como una de las etapas de la motivación, no tuvo en cuenta los distintos intereses individuales en mantener dicha fachada. En otras palabras, se puede pensar que al reconocer al otro por sus méritos, éste se propondrá a actuar de otra forma; pero este hecho no se debe al estímulo en sí, sino al propio interés que es en ese momento funcional. No tener en cuenta este aspecto o pasarlo por alto, es no comprender los motivos por los cuales, ante persuasiones de similar magnitud e intensidad a dos grupos, uno reacciona con gratitud y el segundo de con desconfianza.

Weisman (2014) en su artículo, 2 claves de la motivación laboral publicado por la revista *Entrepreneur*, sugiere que existen dos factores claves que motivan a las personas que se encuentran en la oficina: la autonomía y la transparencia. Dado que los seres humanos son criaturas autónomas por naturaleza si en un ambiente laboral se da esta capacidad se obtendrían resultados como creatividad y personal motivado al logro.

La transparencia desarrolla niveles más altos de motivación y compromiso porque habla directamente del nivel de confianza en una oficina. Los estudios han demostrado que la confianza puede relacionarse directamente con los niveles de desempeño financiero.

Soto (2016) en su artículo ¿Qué es la motivación laboral?, publicado por la revista *Gestión.Org* indica que la motivación laboral es aquello que impulsa a los miembros de la empresa a intentar conseguir un logro común o alcanzar metas mediante ciertas acciones. Es resultado de la interacción de los individuos con una situación en la que se combinan procesos psicológicos, fisiológicos e intelectuales con el fin de encauzar su energía, dirigir o enfocar su comportamiento y determinar la continuidad, o cese, de una actividad laboral.

Es, por tanto, una fuerza esencial para que las empresas funcionen y obtengan el máximo rendimiento mediante su capital humano teniendo en cuenta que éste es uno de los principales recursos de la empresa. Si se consigue con motivación que los trabajadores desempeñen satisfactoriamente sus actividades haciéndolo a gusto, sin duda estamos ante una gran herramienta de trabajo.

García (2010) en el artículo Motivación laboral ¿Qué es y cómo se ejerce? Publicado por la revista Coyuntura Económica define a la motivación como aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones. La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece a factores como la personalidad, la educación, el sistema de valores que se posea. En el campo laboral, el dominio de técnicas de motivación, debe incluir la tarea de determinar el origen de las necesidades, deseos y expectativas del equipo humano, ya que este es el medio para promover el desarrollo personal con miras a mejorar la productividad. Existen factores que rigen la motivación laboral dentro de las organizaciones basándose específicamente en dos aspectos, los motivadores y los higiénicos.

Motivadores: son los orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas, abarcan aspectos como: logros, reconocimiento, promoción, retos y asignación de responsabilidades

Higiénicos: tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben: ambiente laboral, recursos materiales, beneficios sociales, sueldos, relaciones personales y políticas institucionales.

En el artículo Motivación Laboral (2012) disponible en la revista electrónica Emprendices se habla sobre la motivación laboral como 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 experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral, 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 sobre salgan 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.

Alcibíades (2011) En el artículo La motivación laboral, clave en una empresa publicado en la revista electrónica Portafolio, hace referencia a que la motivación del personal se constituye como un medio importante para apuntalar el desarrollo de los trabajadores, por ende, mejorar la productividad en la organización, además de ser considerada como una de las herramientas clave para mejorar el ambiente laboral. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones deberán valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros para establecer mecanismos y estrategias que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente, que conduzca al logro de los objetivos para generar un impacto en la entidad y que al mismo tiempo logre satisfacer tanto las expectativas como las aspiraciones individuales.

1.1 Incentivos monetarios

1.1.1 Definición

Chiavenato (2011) describe a los incentivos monetarios como los estímulos en forma de pago que la organización da a sus colaboradores a cambio de su contribución en el trabajo, esfuerzo y dedicación. Los incentivos monetarios serán subjetivos ya que su conveniencia varía de individuo a individuo.

1.1.2 El equilibrio organizacional

Nace de la combinación entre los incentivos que brinda la empresa al colaborador y las contribuciones que recibe de parte de los trabajadores.

El equilibrio organizacional se desarrolla en la empresa como un medio de intercambio donde la empresa da un beneficio y recibe trabajo efectivo a cambio. Este equilibrio funcionará en la medida que el colaborador perciba que lo recibido es igual o mayor a la contribución exigida por la empresa. La organización será solvente y seguirá existiendo en la medida que el aporte de los empleados sea suficiente para generar los medios económicos necesarios para otorgar los alicientes.

1.1.3 Enfoques para recompensar personas

Existen dos perspectivas que hacen referencia a las diferentes formas que existen para recompensar a las personas por el trabajo desempeñado y el logro de objetivos organizacionales. En el enfoque tradicional predomina el modelo de homo economicus, este modelo resalta que a las personas únicamente las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. Desde este punto de vista, la remuneración se explica como un proceso que se administra de forma rígida e inmutable trabajándose a través de procedimientos estandarizados y generalizados de tal forma que abarca a todos los trabajadores sin tomar en cuenta las diferencias individuales en el desempeño laboral.

Desde otro punto de vista, el enfoque moderno resalta el modelo del hombre complejo mismo que alude a que las personas se sienten motivadas por una variedad grande de incentivos como el salario, los objetivos y las metas que se deben alcanzar, la satisfacción en el puesto de trabajo como las necesidades de realización personal. En este caso, la remuneración obedece a procesos personalizados dentro de una política creada para adaptar las diferencias individuales de cada persona de acuerdo a su desempeño; esta remuneración se sustenta en metas y los resultados que se deben alcanzar.

1.1.4 Remunerar el puesto o remunerar personas

La remuneración se puede establecer desde dos vías, la primera desde la identificación del aporte del puesto a la organización y la segunda desde el aporte de los conocimientos y habilidades de las personas para contribuir con el trabajo y la empresa. En el sistema o enfoque tradicional, el salario se determina en relación a la aportación del puesto sin tomar en cuenta la forma en la que lo desarrolla el individuo, se puede decir entonces que lo importante es el

puesto, no quien lo ocupa. Por el contrario, el sistema de remuneración con base en las competencias laborales de cada colaborador, toma en cuenta los talentos que se deben poseer para desarrollar una serie de tareas y responsabilidades; en este caso, la remuneración aumenta en medida que el trabajador adquiere diferentes capacidades para desarrollar más actividades con éxito.

1.1.5 El dinero como motivador

Koontz y Weihrich (2013) explican que el dinero nunca se puede pasar por alto como motivador. Ya sea en la forma de sueldo, pago por trabajo a destajo (en el que se remunera por las unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro tipo como beneficios económicos extraordinarios o bonos, opciones de acciones, seguro de la compañía o cualquier otra cosa que pueda darse a las personas a cambio de su desempeño, el dinero es importante. Como han señalado algunos autores, este es más que su valor monetario; también significa, entre otras cosas, estatus o poder.

1.1.6 Recompensas intrínsecas y extrínsecas

Las recompensas intrínsecas están formadas especialmente por los sentimientos de logro y autorrealización que se obtienen al alcanzar un objetivo establecido previamente. Estas recompensas son individuales por lo que dependerán de cada colaborador. Los reconocimientos extrínsecos son los más comunes ya que son palpables tanto para el trabajador como para la empresa y se manifiestan en forma de dinero a través de planes de incentivos desarrollados por la empresa para premiar a los empleados que cumplan con los objetivos de forma eficaz y eficiente.

1.1.7 El pago por méritos como incentivo

Dessler (2009) explica que el pago por méritos es un incremento de sueldo concedido al empleado basándose en su desempeño individual y difiere de los bonos ya que generalmente esos forman parte del salario base mientras que la compensación por mérito es única. Es necesario establecer buenos procedimientos de evaluación de desempeño para garantizar a los colaboradores que los resultados obtenidos sean congruentes con el incentivo recibido.

Sin embargo, existen detractores de este sistema de incentivos que alegan que éste puede ser contraproducente ya que todos los empleados consideran tener un desenvolvimiento superior al promedio, por lo que obtener un incremento menor puede desmoralizarlos. Por otra parte, si el incentivo fuese otorgado a todos los trabajadores, sin tomar en cuenta los méritos individuales, este sistema perdería su credibilidad ya que indicaría a los colaboradores que recibirán un premio sin importar si su desempeño es bueno o malo.

1.1.8 Compensación por experiencia y conocimiento

Werther y Davis (2008) explican que los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Es importante resaltar que este beneficio no se otorga en relación a lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al aplicar este tipo de métodos la organización eleva su estándar en factores importantes como la calidad en los servicios que presta al tener personal calificado y con experiencia; al mismo tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Al lograr mejor compensación es probable también que se disminuya la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación del personal.

1.1.9 Combinación de incentivos económicos y no económicos

Dessler (2009) hace referencia a que la mayoría de las empresas utilizan la combinación de incentivos económicos y no económicos para motivar a sus empleados. De acuerdo a un estudio realizado, las retribuciones más utilizadas son las siguientes.

- Reconocimiento del empleado
- Certificados de regalo
- Retribuciones en efectivo
- Programas de capacitación
- Salario variable
- Incentivos individuales

El esquema de incentivos individuales identifica y bonifica los aportes o desempeños de cada empleado. Con el incentivo individual es factible observar de manera precisa cómo se relaciona la inversión en mano de obra por unidad de producción, además de requerir menos supervisión directa.

1.1.10 Planes de incentivos individuales

Aamodt (2010) indica que los planes de incentivos individuales están diseñados para que los niveles altos de desempeño individual sean valiosos en el aspecto económico, y la investigación es clara al hacer notar que los alicientes monetarios mejoran el desempeño más que un salario fijo por hora. Los incentivos individuales ayudan a reducir problemas grupales como la holgazanería social. Existen tres problemas principales relacionados con este tipo de planes. El primero es la dificultad que existe para evaluar el desempeño ya que no solo es difícil encontrar medidas objetivas, sino que también existe la resistencia del jefe inmediato a evaluarlo cuando el resultado determine la cantidad de dinero que se entregará.

El segundo problema se enfoca más en la competencia que se fomenta entre los colaboradores. La competencia no siempre es mala, pero pocas veces concuerda con la tendencia hacia el enfoque del trabajo en equipo. Sin embargo, al aplicarlo correctamente, el ambiente de equipo y los programas de incentivos pueden coexistir y elevar el desempeño. El tercer problema es que, para que el plan de incentivos motive de forma eficaz a los trabajadores es esencial que ellos lo entiendan.

1.1.11 Planes de incentivos para equipos o grupos

Dessler (2009) Hace referencia a que este tipo de planes de incentivos son un medio a través del cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajo y por el que sus miembros reciben los beneficios si el grupo supera la norma de producción. En este tipo de programas se toma en cuenta el desempeño grupal para conseguir los objetivos planteados por la empresa y al mismo tiempo fomentar el sentido de cooperación y unanimidad entre los trabajadores.

Como en todo proyecto, existen ventajas y desventajas al momento de la implementación de un programa y no es la excepción con los incentivos. Los métodos de incentivos basados en equipos refuerzan la planeación y la solución de problemas en grupo a la vez que se asegura la colaboración. Los incentivos grupales también facilitan la capacitación pues a cada miembro le interesa que los nuevos miembros se capaciten lo más rápido posible. La principal desventaja de este tipo de planes es que, en ocasiones, el salario del trabajador no es proporcional a su esfuerzo personal ya que los empleados comparten el sueldo del equipo, pero no hacen su mayor esfuerzo y eso representa un problema para la empresa.

1.1.12 ¿Por qué fracasan los planes de incentivos?

Existen muchas causas por las que los planes de incentivos fracasan. Algunos pueden ser: La remuneración por desempeño no reemplaza a una buena administración. Existe el supuesto de que la remuneración por el desempeño motiva a los colaboradores, pero la falta de motivación no siempre es la causa de los problemas. Algunos de los factores que obstaculizan el desempeño son las instrucciones ambiguas, la falta de metas claras, la mala selección de personal y poca capacitación, la carencia de disponibilidad de herramientas y una administración hostil.

Las retribuciones terminan con las relaciones ya que los planes de incentivos tienen la capacidad de animar a los individuos a trabajar por el propio interés a expensas del trabajo en equipo.

Las retribuciones socavan la motivación intrínseca al argumentar que los incentivos económicos disminuyen la sensación de que el individuo está haciendo un buen trabajo de manera voluntaria.

1.1.13 Recompensar a los empleados por alcanzar las metas

Aamodt (2010) indica que una estrategia esencial para motivar a los empleados es proporcionar un estímulo para que cumplan las metas establecidas por la organización, al incluir estos alicientes, las empresas logran en sus trabajadores una amplia variedad de conductas, incluyendo trabajar tiempo extra y mejorar el desempeño. La base para la

aplicación de estos sistemas de incentivos son los principios de condicionamiento operante que establece que el colaborador mantendrá un comportamiento que le asegure una recompensa y evitará aquellos que impliquen un castigo. Al determinar la eficacia de los programas de incentivos se tomarán en cuenta factores tales como:

- Momento de otorgación del incentivo, ya que según las investigaciones un reforzador o un estímulo aversivo es más eficaz si se presenta inmediatamente después del desempeño de la conducta. Derivado de esto, si el tiempo que transcurre entre la conducta y la aplicación del incentivo es muy largo, su eficacia se debilitará.
- Contingencia de las consecuencias, de no ser posible administrar el incentivo de forma inmediata, será necesario al menos, dejar claro al colaborador el propósito de la consecuencia para que la relación entre la conducta y el resultado sea claro.
- Tipo de incentivo utilizado, ya que como se explica en la teoría de Maslow, diferentes empleados tienen distintos valores, razón por la cual los supervisores deben tener acceso a diferentes tipos de reforzadores y estar capacitados para aplicarlos.

1.1.14 El Principio de Premack

Aamodt (2010) propone un método interesante de proporcionar incentivos que cumplan las necesidades individuales de cada colaborador. Este principio establece que el reforzamiento es relativo y que se puede reforzar a un empleado con algo que no parezca un incentivo. La aplicación de este principio empieza con la construcción de una jerarquía en la que el empleado tiene el poder de enlistar sus preferencias en relación a los incentivos que le gustaría recibir.

Este principio debe ser majeadado de forma adecuada para que no resulte costoso, aunque al utilizar reforzadores, que no incluyan dinero pero que logren motivar al colaborador, se podrá decir que es auto sostenible en medida que el trabajador se sienta satisfecho con lo que hace. Para lograr la implementación de este principio se hace necesario conocer los intereses de cada uno e identificar sus fortalezas y debilidades para no afectar su motivación intrínseca.

1.2 Motivación laboral

1.2.1 Definición

Amaru (2009) define la motivación laboral como un estado psicológico de disposición, interés y voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.

1.2.2 Las diferencias individuales en la motivación

Chiavenato (2007) indica que entre las personas existen diferentes motivaciones y las necesidades varían de un individuo a otro lo cual proporciona distintos patrones de comportamiento. De igual forma, los patrones sociales y las capacidades para lograr objetivos son diferentes y a esto se debe agregar que con el tiempo cambian las necesidades. Sin embargo, el proceso que dinamiza la conducta humana es más o menos semejante en todas las personas ya que el proceso que da lugar a su origen es básicamente el mismo. En este sentido, existen tres premisas que explican la conducta humana y está influenciada por:

- La conducta es causada por los estímulos internos o externos. Existe una relación causal entre la conducta, la herencia, y el ambiente que influye decisivamente en el comportamiento de las personas.
- Está motivada ya que en toda conducta humana existe una finalidad y está siempre orientada y dirigida a alcanzar un objetivo específico.
- Se encuentra orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo o necesidad que se convierten en el motivo de la conducta.

Al tomar en cuenta las premisas anteriores se concluye entonces que la conducta humana no es espontánea ni se encuentra exenta de finalidad ya que siempre hay un objetivo implícito que la explica, y aunque el modelo básico de la motivación sea el mismo en todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente por que dependerá de la percepción del estímulo, de las necesidades y de la cognición de cada persona.

1.2.3 Factores humanos y motivación

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) establecen que los individuos son mucho más que un factor productivo en las organizaciones, ya que pertenecen a los diferentes sistemas sociales de las empresas, son consumidores de bienes y servicios e influyen de manera vital en la demanda, y son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos por lo que es importante tomar en cuenta que se busca motivar a un grupo amplio de personas con diferentes necesidades y objetivos. En una empresa no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, pero a través de la comunicación se pueden establecer acuerdos que aporten beneficios a las dos partes.

1.2.4 Motivos internos y externos

La motivación en el trabajo es el resultado de la interacción entre los motivos internos y los estímulos que recibe del ambiente exterior, que combinados de forma compleja influyen en el desempeño del colaborador dentro de la organización.

Los motivos internos son propios de cada persona y estos la diferencian de las demás dándole la capacidad de poder realizar tareas específicas y desarrollar habilidades y comportamientos individuales. Esta clase de motivos son de índole psicológica y fisiológica que únicamente se ven influenciados por factores psicosociales de los grupos o comunidades donde se desenvuelve y que se reflejan en sus actitudes, valores, intereses y necesidades.

Los motivos externos son los estímulos que la persona recibe del ambiente y que se manifiestan en forma de objetivos por los que la persona deberá trabajar para alcanzarlos. Estos estímulos están creados para satisfacer necesidades y despertar sentimientos de interés que se materializan en recompensas que la persona o en este caso el trabajador desea. Existen diferentes clases de motivos externos, de los cuales se pueden mencionar el trabajo, las recompensas, los patrones de trabajo, la valoración del medio social.

1.2.5 Necesidades humanas

El comportamiento humano está motivado por estímulos internos llamados necesidades que representan estados de carencia por los que las personas actúan dentro de las más variadas

situaciones para satisfacer esos estados. Cuanto más fuerte sea la necesidad más fuerte serán los estímulos para satisfacerla.

Al dividir las necesidades humanas resaltan dos tipos, la instrumental y la terminal, las del primer tipo representan las necesidades que sirven para alcanzar la satisfacción de otras y especialmente las de supervivencia. Las del segundo grupo son las terminales y constituyen un fin en sí mismas por lo que al conseguirlas generalmente finaliza la motivación por alcanzarla.

1.2.6 El ciclo motivacional

Chiavenato (2011) explica que el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad en forma de fuerza dinámica que origina un comportamiento. Con el surgimiento de una necesidad se rompe el estado de equilibrio del organismo que produce un período de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Esta etapa lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión y liberarlo de la incomodidad. Si la acción realizada es la correcta se encontrará la satisfacción a la necesidad y por tanto la descarga de la tensión producida. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior.

Durante el ciclo motivacional, la necesidad se satisface y a medida que el ciclo se repite el aprendizaje y el reforzamiento se vuelve más eficaz. Sin embargo, no siempre se logra satisfacer la necesidad durante el ciclo motivacional ya que se puede dar lugar a la transferencia y pasar ésta a otro objeto, persona o situación. En este caso, se encuentra con un obstáculo para la liberación de la tensión ocasionada y busca un medio indirecto de salida que puede ser a través de la vía psicológica manifestada en forma de agresividad, descontento, tensión emocional, apatía e indiferencia mediante la vía fisiológica con síntomas de tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, entre otros.

1.2.7 Predisposición del empleado a estar motivado

Aamodt (2010) indica que diferentes psicólogos han postulado que algunos empleados están más dispuestos a estar motivados que otros, es decir, que asisten a la mayoría de trabajos con una motivación más alta. A partir de esto, los investigadores han encontrado tres rasgos de

diferencias individuales que se encuentran relacionados con la motivación laboral, éstos son la autoestima, la tendencia a la motivación intrínseca y la necesidad de logro.

La autoestima es el grado en el cual una persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable. En la década de 1970, se sugirió que los empleados con alta autoestima se encuentran más motivados y se desempeñan mejor que aquellos que tienen baja autoestima. De acuerdo con la teoría de la consistencia de Korman, existe una correlación positiva entre la autoestima y el desempeño. Es decir, los empleados que se sienten bien consigo mismos están motivados a desempeñarse mejor en su trabajo que aquellos que no se sienten valiosos e importantes. La teoría de la consistencia da un paso más allá en la relación entre la autoestima y la motivación al establecer que los empleados con alta autoestima en verdad desean desempeñarse a niveles altos y aquellos con baja autoestima desean hacerlo en niveles bajos. De lo anterior se puede deducir entonces que los empleados se desempeñan en niveles consistentes con su nivel de confianza y aprecio personal.

El otro factor influyente en la predisposición del colaborador es la motivación intrínseca, esto se debe a que las personas que se encuentran interiormente motivadas buscarán desempeñarse de forma adecuada porque disfrutan el llevar a cabo las tareas asignadas y la satisfacción de cumplir con el reto de completar con éxito lo encomendado. Los colaboradores que se encuentran intrínsecamente motivados no necesitan de incentivos externos para cumplir sus objetivos y en ocasiones el recibir un pago en compensación de lo realizado reduce su satisfacción.

Por último, se hace referencia, a la teoría que sugiere que los empleados difieren en el grado en el que se motivan por las necesidades de logro, afiliación y poder. Los trabajadores que tienen una fuerte inclinación al logro, se verán motivados al obtener puestos que implican un reto y sobre los cuales tienen algún control, por el contrario, los colaboradores que tienen una fuerte necesidad de afiliación, buscarán puestos que les permitan trabajar con otros y ayudarles. Finalmente, los colaboradores con deseo de poder fuerte, se encuentran motivados por puestos que les permitan influir en otros sin enfocarse tanto en ser exitosos.

1.2.8 Teorías de la motivación

De los factores internos que influyen en la conducta humana se da especial atención a la motivación; de esto se derivan diferentes teorías presentadas a continuación:

A) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Koontz y Weihrich (2013) hacen referencia a la teoría establecida por el psicólogo Abraham Maslow donde presenta a la motivación como una jerarquía de necesidades que ascendían de los niveles inferiores a los superiores. Maslow dividió estas necesidades y las ordenó de tal forma que satisfacer una necesidad diera las herramientas necesarias para satisfacer la siguiente.

Las necesidades fisiológicas básicas para el sostenimiento de la vida humana como el agua, el alimento, el abrigo y el sueño, mismas que son indispensables para mantener la motivación de las personas. La Necesidad de protección y seguridad como segunda en la jerarquía para garantizar a las personas la certeza de no correr peligros que atenten contra su vida ni hacia su estabilidad integral al asegurar un trabajo, o bienes materiales.

Al ver al ser humano como un ente integral, es necesario tomar en cuenta que también debe existir la necesidad de aceptación para que la persona se sienta cómoda en una sociedad inclusiva y forme parte de una comunidad social que le permita desarrollarse en lo familiar, lo laboral, lo social y lo político. Ubicada en la cuarta posición de la jerarquía presentada por Maslow se encuentran las necesidades de estima. Éstas buscan que, posterior a la afiliación lograda al ser incluido y aceptado en un grupo, el individuo logre reconocimiento, poder y prestigio además de autoconfianza.

Al final de la jerarquía se encuentra la autorrealización como la necesidad más alta, es en esta etapa donde se busca demostrar las capacidades que se poseen de forma individual para maximizar el potencial personal.



Fuente: Koontz H. y Weihrich H. (2012).

B) Teoría de las expectativas de motivación

La teoría de las expectativas de motivación impulsada por el Psicólogo Victor H. Vroom, como se citó en Koontz y Weihrich (2013) sostiene que las personas se verán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor que tiene y saben que ayudarán a alcanzarla.

Ésta teoría establece entonces que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado, ya sea positivo o negativo, de sus esfuerzos multiplicado por la confianza que tengan en que esos esfuerzos ayuden a conseguir una meta.

La teoría de Vroom reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones de los individuos y se torna realista y congruente al momento de armonizar las metas personales con las organizacionales.

C) Teoría del establecimiento de metas para la motivación

El establecimiento de metas claras, si son aceptadas por los miembros de la organización, son motivadoras ya que las personas quieren saber qué se espera de ellas. Sin embargo, se deben cumplir varias condiciones para que el trabajo realizado con el objeto de alcanzar las metas sea reconocido, por ejemplo, los objetivos deben ser establecidos de tal forma que sean verificables, lo cual significa que al final del periodo debe poderse medir si se han logrado y

hasta qué punto. Las metas deberán ser estimulantes, pero también razonables. Las que son tan irreales que no es posible alcanzarlas menguan la motivación, en lugar de reforzarla.

Para incitar la dedicación al logro de las metas, es esencial una participación verdadera al momento de establecerlas. Al crear un ambiente adecuado los colaboradores estarán motivados para fijar sus propias metas; en este caso el jefe deberá estar preparado para revisarlas y aprobarlas, al comprobar que estas metas establecidas estén acordes a las organizacionales.

D) Teoría de los dos factores

Aamodt (2010) presenta la teoría de los dos factores de Herzberg para identificar a los dos más influyentes en la motivación laboral. Estos elementos mencionados se dividen en los factores de higiene que son aquellos elementos relacionados con el puesto pero que no lo involucran en sí mismo y los motivadores que son los elementos laborales que si se relacionan de forma directa con las tareas y deberes del puesto.

Los factores de higiene son necesarios, pero no suficientes para lograr la total satisfacción y motivación ya que si no se encuentra en un nivel suficiente el empleado estará insatisfecho. Sin embargo, cuando un componente de higiene se encuentra adecuadamente representado el nivel de satisfacción y motivación será neutral y únicamente la presencia de ambos factores puede brindar motivación y satisfacción a niveles aceptables.

Ejemplos de la Teoría de dos factores de Herzberg	
Factores de Higiene	Motivadores
Pago	Responsabilidad
Seguridad	Crecimiento
Compañeros	Reto
Condiciones de trabajo	Estímulo
Políticas de la compañía	Independencia
Horario Laboral	Variedad
Supervisores	Logro
	control
	Trabajo interesante

Fuente: Aamodt, M. (2010).

D) Teoría de la equidad de la motivación

Dessler (2009) en su teoría de la equidad de la motivación plantea que las personas están muy motivadas a mantener un equilibrio entre lo que perciben como sus contribuciones y sus retribuciones. La misma afirma que si un trabajador percibe una injusticia se desarrollará un impulso o una tensión en su mente que lo llevará a reducir o eliminar la inequidad percibida.

Esto generalmente se aplica a las personas que reciben una paga injusta. En lo que respecta a la remuneración, el gerente debe tener claro los cuatro tipos de equidad que se presentan a continuación.

- La equidad externa se refiere a la diferencia entre la tarifa salarial de un puesto de trabajo dentro de la empresa y la tarifa salarial del mismo puesto en otra organización.
- La equidad interna que hace referencia a la tarifa salarial de un puesto en comparación con otros puestos dentro de la misma empresa.
- La equidad individual que se enfoca en lo justo que puede ser el salario de un individuo comparado con lo que ganan sus compañeros de trabajo en el mismo puesto o uno similar al tomar en cuenta el desempeño de cada uno.
- La equidad procesal que se percibe en la justicia con la que se realiza el proceso y los procedimientos utilizados para la asignación de los salarios.

Sin embargo, pueden existir problemas con la equidad en relación al salario por lo que se debe contar con planes de contingencia para mantener la competitividad externa de la empresa y salvaguardar la equidad individual de los colaboradores para mantener su motivación en el trabajo. El gerente de la empresa utilizará los medios necesarios para este fin y valerse principalmente de las encuestas salariales, valuaciones de puestos, evaluaciones de desempeño e incentivos. En este proceso debe involucrarse de forma activa a los trabajadores para que perciban esa justicia en el proceso y sea de fácil aceptación por ser un procedimiento transparente.

El procedimiento para establecer tarifas salariales y asegurar la competitividad externa, equidad interna y equidad procesal consiste en cinco pasos esenciales

- Llevar a cabo una encuesta salarial para determinar cuánto pagan otras empresas en puestos similares.
- Determinar el valor de cada puesto de la empresa a través de la valuación de puestos.
- Agrupar puestos similares en niveles salariales.
- Asignar un precio a cada nivel salarial.
- Ajustar los rangos salariales.

La encuesta salarial pretende determinar los rangos salariales generales, sin embargo, al aplicar una buena encuesta, se puede determinar tarifas concretas para puestos específicos. Este tipo de investigaciones se pueden realizar a través de cuestionarios escritos, vía telefónica y anuncios en periódicos. Este tipo de encuestas pueden ser formales o informales, la naturaleza de la misma dependerá del tipo de organización y el fin con el que se desea obtener la información. La mayoría de estos instrumentos indagan aspectos importantes sobre el número de empleados, las políticas de tiempo extra, los salarios iniciales y las vacaciones pagadas.

Posterior a la encuesta salarial se realiza el proceso de valuación de puestos donde se determina el valor relativo de un trabajo en relación a otro. El principio básico de este proceso es hacer notar que a mayor responsabilidades y obligaciones más complejas se deben pagar sueldos más altos que a aquellos puestos con menos requerimientos. Una vez realizada la valuación de puestos, se procede a la organización de los puestos en escalafones salariales compuestos por puestos por un grado de dificultad aproximadamente equivalente.

Cuando se ha realizado la valuación de puestos y se han organizado de forma equitativa, se realiza la fijación del valor salarial a cada escalafón apoyados de la curva salarial que identifica la relación existente entre el valor del puesto y el salario promedio pagado por ese puesto a nivel interno. Concluido este paso se afinan los rangos salariales, que son los diferentes niveles existentes en cada escalafón, para que sean congruentes con la equidad que busca la empresa dando a cada trabajador lo justo por el trabajo que realiza y el tiempo que tiene de laborar para la misma.

1.2.9 El modelo situacional de Vroom

Chiavenato (2007) compara la teoría de Maslow con la teoría de Herzberg en donde ambas reposan sobre la suposición implícita de que existe una mejor manera de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia ha mostrado que las personas reaccionan de distintas maneras, de acuerdo con la situación en la que se encuentren.

La teoría de motivación se restringe exclusivamente a la motivación para producir, y rechaza las nociones preconcebidas al mismo tiempo que reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir

- A. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar las metas, que pueden estar comprendidos por el dinero, la seguridad en el puesto, la aceptación social, el reconocimiento y el trabajo interesante.

- B. La relación que el individuo percibe entre la productividad y logro de sus objetivos personales, cuando este representa para él una motivación. Esto sucede generalmente cuando el trabajador recibe una remuneración por su alta producción.

- C. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él. En esta parte hay que cuidar que la persona se encuentre realmente capacitada para desempeñar las funciones porque de lo contrario no encontrará la relación que lo lleve a ser productivo ya que no verá los resultados después de grandes esfuerzos.

1.2.10 Equidad en las recompensas y los recursos

Otro factor relacionado con la motivación y la satisfacción en el trabajo es el grado en el que los empleados perciben el trato justo que reciben. La primera teoría en relación a este tema es la teoría de la equidad, que se basa en la premisa de que los niveles de motivación se relacionan con la justicia con que se cree que se trata al colaborador en comparación con otros

trabajadores. Si la creencia se basa en un trato injusto, se intenta un cambio de conducta hasta que la situación sea equitativa. Existen tres componentes que forman el concepto de justicia desde esta perspectiva.

- A. Entradas o insumos que son aquellos elementos personales que se ponen a disposición del trabajo, estos pueden ser el tiempo, el esfuerzo, la educación, y la experiencia y otros no tan evidentes como el dinero que se utiliza para llegar todos los días a la empresa.
- B. Salidas o resultados son aquellos elementos que se reciben del trabajo como el pago, los beneficios, el reto y la responsabilidad, y los menos evidentes como los amigos y los muebles de la oficina
- C. La razón o proporción entre las entradas y salidas, que se calcula al dividir el valor de la salida entre el valor de la entrada y se comparan contra las de otros trabajadores para buscar la equidad entre lo que aportan y lo que reciben de la empresa.

1.3 Contextualización de la unidad de análisis

La empresa productora y comercializadora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango forma parte de una corporación multilatinamericana fundada en Guatemala en 1885 y actualmente cuenta con presencia en 18 países. Actualmente cubre las necesidades de más de 400 mil clientes en un promedio de 3 veces a la semana, apoyados en tecnología de punta, un sistema de venta altamente efectivo y la segmentación de clientes. En la región occidente de Guatemala, estos clientes son atendidos por un equipo de ventas cuyo objetivo principal es cumplir con las metas diarias, semanales y mensuales de la compañía y de esa forma mantenerse en el mercado pese a la competencia directa con otras empresas productoras de bebidas carbonatadas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen empresas que, de acuerdo a su filosofía, el dar incentivos económicos a sus trabajadores significa una pérdida monetaria ya que se refleja como un pago extra al salario establecido, sin notar que el trabajo que reciben a cambio del incentivo es mayor y más eficaz. Actualmente las organizaciones emplean alicientes monetarios para motivar a los colaboradores y obtener una elevación en la productividad y por ende en las ganancias de la empresa.

Los incentivos monetarios pueden funcionar de forma positiva o negativa, esto dependerá directamente de la forma en la que sean implementados y la aceptación de parte de los colaboradores, ya que los mismos deben satisfacer sus necesidades básicas para alcanzar la autorrealización. Sin embargo, la empresa se verá afectada cuando su sistema de incentivos monetarios no genere en los trabajadores la motivación necesaria para eficientar sus procesos de producción y aumentar los costos sin devengar más ganancias. Las empresas que se dedican a la producción de insumos para el consumo humano deben fortalecer a su personal para que el incremento de las ventas sea constante y es por esto que se crean los programas de incentivos.

El trabajo de venta y colocación de productos, en un ambiente tan competitivo como la industria de bebidas carbonatadas, es exigente, se trabaja en la consecución de metas establecidas por la gerencia de ventas de la empresa además tornándose agobiante y estresante por las distancias recorridas y las jornadas extenuantes de trabajo; por lo anterior, si los colaboradores no perciben una retribución justa por el trabajo realizado suelen sentirse menos motivados y dar como resultado una disminución considerable de la producción, en este caso particularmente, mengua de ventas y distribución del producto.

Para lograr que los beneficios monetarios tengan una incidencia positiva en los trabajadores es necesario determinar la relación que existe entre recibir un aporte económico en forma proporcional a la tarea que realiza de forma efectiva y la motivación que se genera en el colaborador al recibirlo al momento del desempeño de sus labores cotidianas.

De lo anterior surge la necesidad de responder a la pregunta ¿Cómo influyen los incentivos monetarios en la motivación laboral de los colaboradores de la empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar la influencia de los incentivos monetarios en la motivación laboral de los colaboradores de la empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango

2.1.2 Objetivos específicos

Identificar los incentivos monetarios que la empresa maneja para motivar a sus colaboradores.
Establecer si existe combinación de incentivos económicos y no económicos.

Determinar si los incentivos monetarios mantienen motivados a los colaboradores del área de ventas.

2.2 Variables de estudio

- Incentivos monetarios
- Motivación laboral

2.2.1 Conceptualización de variables de estudio

- Incentivos monetarios

Chiavenato (2011) describe a los incentivos monetarios como los estímulos en forma de pago que la organización da a sus colaboradores a cambio de su contribución en el trabajo, esfuerzo y dedicación. Los incentivos monetarios serán subjetivos ya que su conveniencia varía de individuo a individuo.

- Motivación laboral

Amaru (2009) identifica la motivación laboral como un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está

motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.

2.2.2 Operacionalización de variables de estudio

La operacionalización de las variables de estudio se realizó por medio de una encuesta con 14 preguntas cerradas dirigida a los colaboradores de la empresa que laboran en el área de ventas donde se presentan preguntas específicas para determinar la influencia de los incentivos monetarios en la motivación laboral.

2.3 Alcances y límites

- Alcances

El estudio se realizó con 49 colaboradores del área de ventas de una empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas ubicada en Quetzaltenango, quienes dieron respuesta al instrumento utilizado para la recolección de la información estadística.

- Límites

La programación de reuniones imprevistas de parte de la gerencia de ventas con los colaboradores, lo que provocó la recalendarización de fechas para la aplicación del cuestionario.

Se realizó la aplicación del cuestionario a los colaboradores previos a su salida de las instalaciones de la empresa para realizar la labor de venta por lo que fue necesario pasar el instrumento en las primeras horas de la mañana.

2.4 Aporte

El estudio realizado beneficiará a la empresa al identificar el impacto de los incentivos monetarios que manejan actualmente y la motivación laboral de sus colaboradores para crear nuevos sistemas de incentivos o mejorar los actuales y con ello mantener su posición como marca líder en la industria de bebidas carbonatadas.

A la Universidad Rafael Landívar al incrementar su catálogo de investigaciones realizadas y cumplir el objetivo de ser una institución que promueve la investigación al dar a los estudiantes las herramientas necesarias para hacerlo.

A los profesionales del área de Psicología Industrial Organizacional al contar con investigaciones actuales para fundamentar la implementación de nuevos procesos de motivación a través de los incentivos monetarios.

A las empresas de la región Sur Occidental del país que buscan orientación a través de estudios realizados sobre la implementación de sistemas de incentivos monetarios para generar motivación en su fuerza de trabajo.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La población con la que se realizó este estudio corresponde a una muestra de 49 personas siendo el 100% de la misma hombres que oscilan entre las edades de 18 a 50 años en su mayoría casados, de religiones diversas, originarios de diferentes municipios de Quetzaltenango y lugares cercanos a la empresa. Los colaboradores que conforman la muestra trabajan en el área de ventas y tienen asignadas diferentes rutas de venta y distribución del producto. Los individuos de esta área trabajan bajo presión para alcanzar las metas impuestas por la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

3.2 Instrumento

Para llevar a cabo la investigación se utilizó una encuesta conformada por un conjunto de 14 preguntas cerradas respecto a las dos variables a medir para encontrar la relación existente entre ambas sin perder la congruencia con el planteamiento del problema y los aspectos a relacionar. La encuesta se plantea de esta forma ya que fue auto-administrada.

3.3 Procedimiento

En el proceso de elaboración del trabajo de investigación previo fue necesario:

- Elaborar sumario de tres propuestas en relación a temas de investigación para revisión y pre aprobación de punto de tesis por el área de Psicología de la Coordinación de la Facultad de Humanidades.
- De acuerdo a la evaluación de los temas propuestos en los sumarios, la terna encargada de evaluarlos aprobó el tema de más relevancia y aporte académico a la Facultad.
- Se realizó la investigación de antecedentes en medios de comunicación escrita, medios digitales e investigaciones anteriores con relación en el tema aprobado.
- Se desarrolló el marco teórico a través de la investigación bibliográfica con apoyo de literatura especializada en Administración de Recursos Humanos y Administración de Empresas.
- Planteamiento del problema.

- Se estableció el método de investigación, los instrumentos a utilizar y el proceso de administración de la encuesta.
- Se realizó el proceso de diseño y validación del instrumento a utilizarse.
- Se solicitó la autorización correspondiente a la empresa para la aplicación del instrumento y se acordó la fecha para el trabajo de campo con los colaboradores.
- Aplicación del instrumento de investigación.
- Se realizó la tabulación de los datos obtenidos para su posterior operacionalización e interpretación estadística.
- Con la realización del proceso estadístico se procedió a dar a conocer los resultados obtenidos con base en la información recabada en las encuestas.
- Se procedió a la realización de la discusión de los resultados, donde se confrontó lo expuesto por los diferentes autores mencionados en el marco teórico con los resultados obtenidos en la investigación y reconocer las diferencias en las variables de estudio.
- Con base a los resultados obtenidos, operados e interpretados se procedió a la elaboración de una propuesta conformada por diferentes estrategias para el equilibrio entre motivación e incentivos.
- Se realizaron las conclusiones del trabajo de investigación basadas en los resultados obtenidos de la investigación realizada.
- Se elaboraron las recomendaciones correspondientes a partir de las conclusiones del trabajo de investigación.
- Se estructuraron los anexos correspondientes.
- Entrega del informe final para las correcciones pertinentes por parte de la terna evaluadora de tesis.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

De acuerdo con Achaerandio (2010) el enfoque cuantitativo es deductivo y plantea un problema que establece relaciones entre variables. Es importante observar que, en este enfoque, los fenómenos, grupos y objetos que se estudian pueden ser observados y medirse realmente. La investigación cuantitativa es objetiva e imparcial y emplea procedimientos rigurosos al recolectar los datos y analizarlos. El diseño descriptivo examina sistemáticamente

y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en el ámbito familiar, en la comunidad, en el trabajo, en lo político, entre otros.

La estadística a utilizar será significación y fiabilidad de proporciones aritméticas en muestras independientes, la que permite elaborar conclusiones sobre el fenómeno de investigación o el problema al que se busca solución.

- **Significación y fiabilidad de las proporciones**

- Significación

Nivel de confianza

N.C.= 95% → Valor Z= 1.96

Error típico de las proporciones

$$p = \sqrt{\frac{p*q}{N}}$$

Razón crítica de la proporción

RC = Comparación del nivel de confianza con RC

Razón crítica > < nivel de confianza 1.96

- Fiabilidad

Nivel de confianza

N.C.= 95% → Valor Z= 1.96

Error típico de las proporciones

$$p = \sqrt{\frac{p*q}{N}}$$

Error muestral

E = Nivel de confianza 1.96 * Intervalo confidencial

I.C = P + E

P - E

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de campo, donde se utilizó una encuesta de 14 preguntas cerradas con el objetivo de determinar la influencia que tienen los incentivos monetarios en la motivación laboral; la misma fue aplicada a 49 personas siendo el 100% de la misma hombres que oscilan entre las edades de 18 a 50 años en su mayoría casados, de religiones diversas, originarios de diferentes municipios de Quetzaltenango y lugares cercanos a la empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas.

Los resultados obtenidos demuestran que la investigación realizada es significativa en un 71.43% siendo esta la relación que existe entre los incentivos monetarios y la motivación laboral de los colaboradores encuestados. Por otro lado, el porcentaje de fiabilidad de la investigación corresponde a un 53.57% en proporción a la muestra de 49 personas que se sometieron a la encuesta.

Se presentan los resultados de los aspectos clave relacionados con los incentivos monetarios y la motivación laboral a través de una tabla de datos de significación y fiabilidad acompañadas de gráficas circulares.

1. ¿En los últimos 6 meses ha recibido su familia los beneficios de los premios monetarios que obtiene por alcanzar sus objetivos laborales?

Cuadro No. 1		
Respuesta	F	%
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

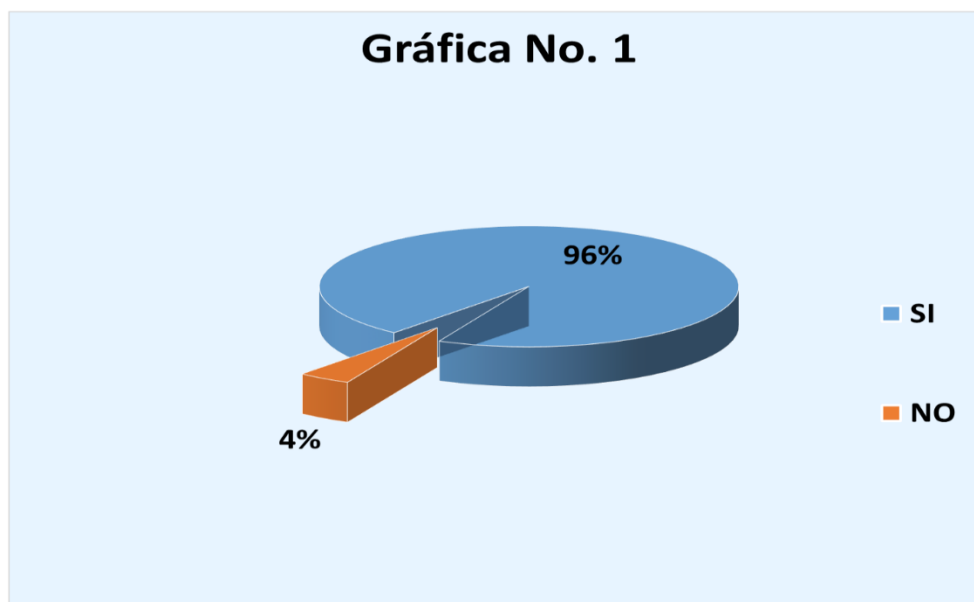
Fuente: Trabajo de campo (2016)

El 100% de los colaboradores encuestados afirmo que su familia ha recibido beneficios de los incentivos económicos que percibe al cumplir con los objetivos de ventas establecidos por la empresa.

2. ¿Le reconocen los resultados obtenidos por el trabajo que realiza en la empresa?

Cuadro No. 2		
Respuesta	F	%
Si	47	96%
No	2	4%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)



Fuente: Cuadro No. 2

De acuerdo a la pregunta le reconocen los resultados obtenidos por el trabajo que realiza, 96% de los encuestados refieren que si se les reconoce y el 4% restante manifiestan que no se reconoce el trabajo realizado.

3. ¿Considera que está alcanzando las metas personales que se propuso a través del trabajo que realiza y los resultados que obtiene?

Cuadro No. 3		
Respuesta	F	%
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)

El 100% de los colaboradores encuestados afirmó que si está alcanzando las metas personales que se propuso a través del trabajo que realiza en la empresa de bebidas carbonatadas apoyados de los resultados que obtienen.

4. ¿Recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa?

Cuadro No. 4		
Respuesta	F	%
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

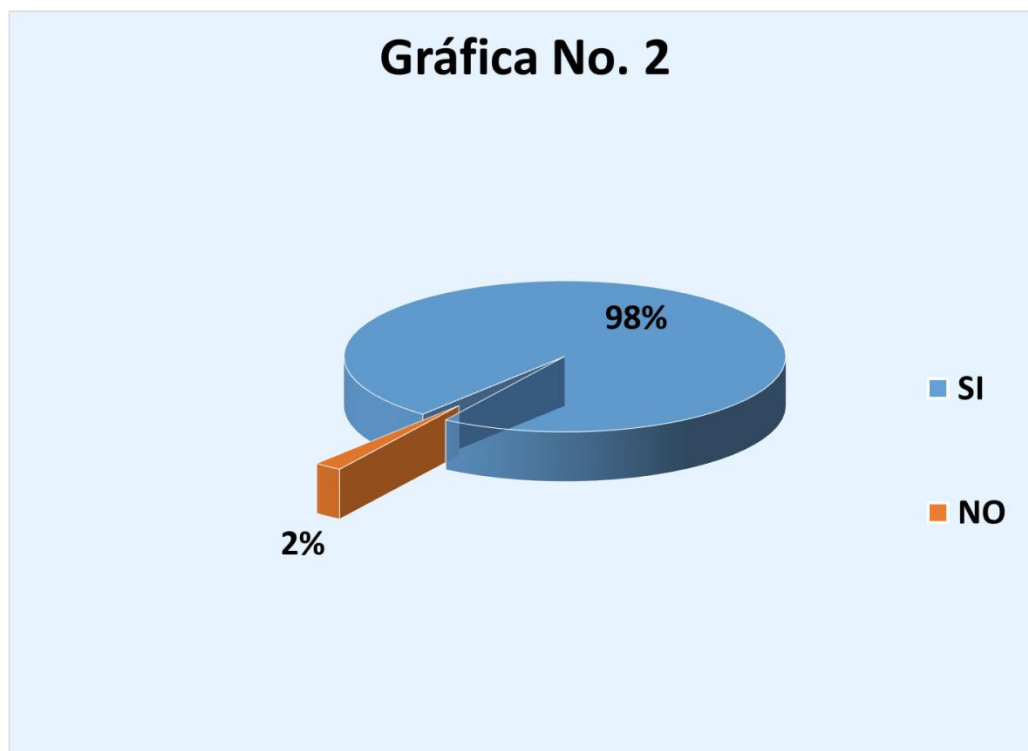
Fuente: Trabajo de campo (2016)

Los resultados obtenidos en esta interrogante muestran que el 100% de las personas encuestadas sí recomendarían a un amigo trabajar para la empresa de bebidas carbonatadas.

5. ¿Considera que tiene oportunidad de desarrollo dentro de la empresa al prepararse y dar resultados positivos en su puesto de trabajo?

Cuadro No. 5		
Respuesta	F	%
Si	48	98%
No	1	2%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)



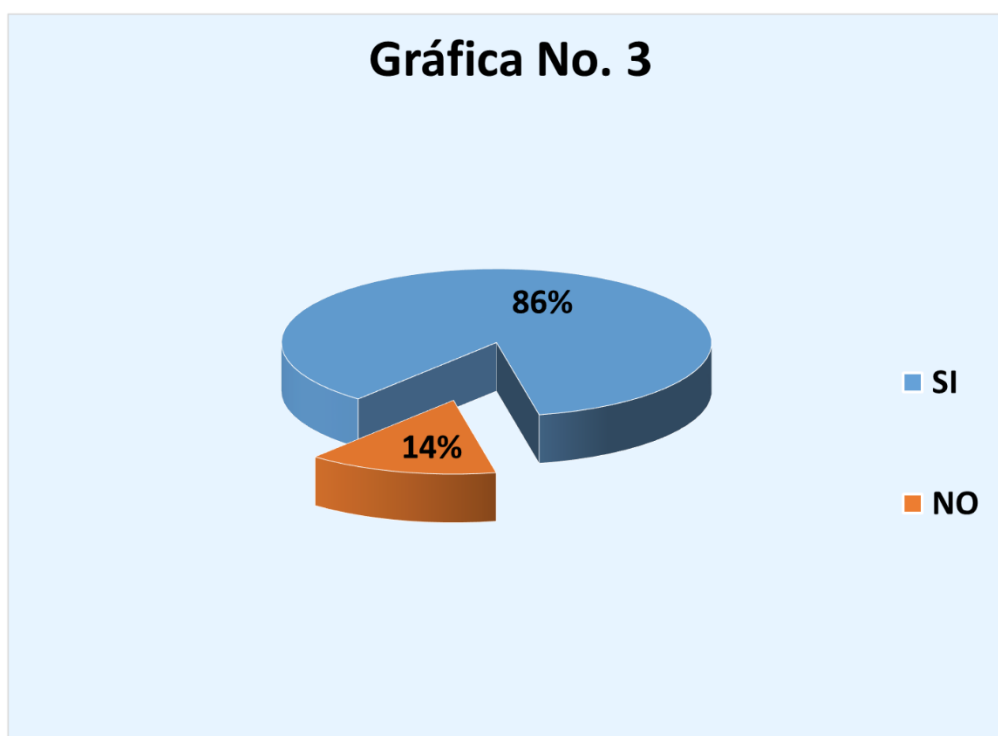
Fuente: Cuadro No. 5

De acuerdo a la pregunta realizada, los resultados obtenidos son: 98% de los encuestados refieren que si tienen oportunidad de desarrollo y el 2% indica que no tienen la oportunidad de desarrollarse.

6. ¿Rechazaría otra oferta de trabajo con condiciones similares (Salario, horario, lugar, otro) por permanecer en la empresa?

Cuadro No. 6		
Respuesta	F	%
Si	42	86%
No	7	14%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)



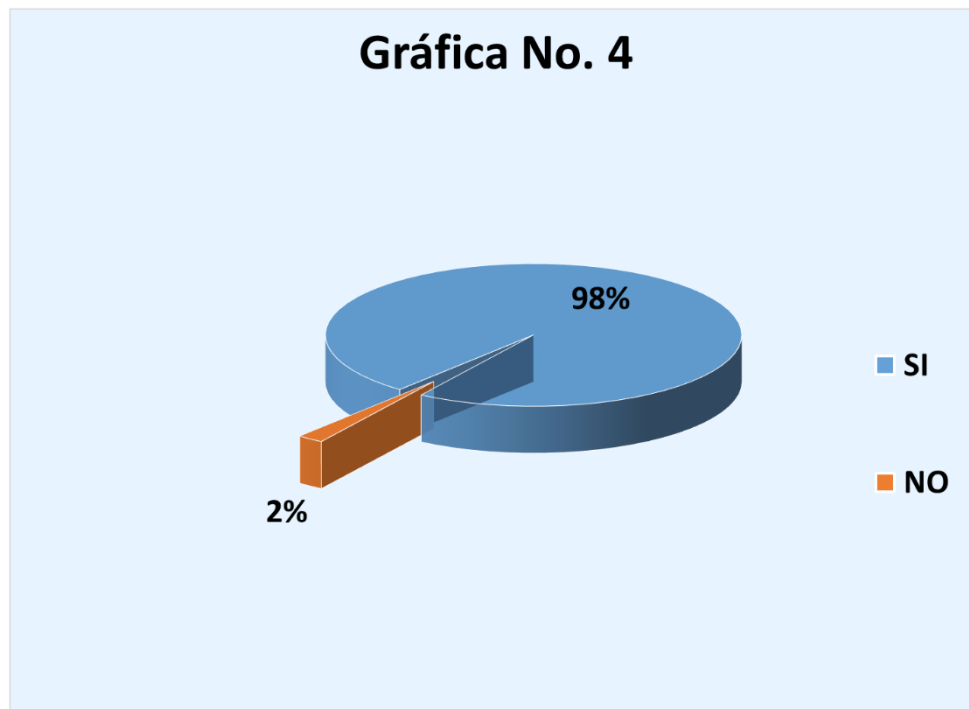
Fuente: Cuadro No. 6

Los resultados obtenidos en la pregunta anterior demuestran que el 86% de los colaboradores si rechazarían otra oferta laboral en condiciones similares para permanecer en la empresa y el 14% no rechazarían la oportunidad de hacer un cambio de empresa.

7. ¿Siente que participa proponiendo mejoras en su puesto de trabajo para que éste sea más efectivo?

Cuadro No. 7		
Respuesta	F	%
Si	48	98%
No	1	2%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)



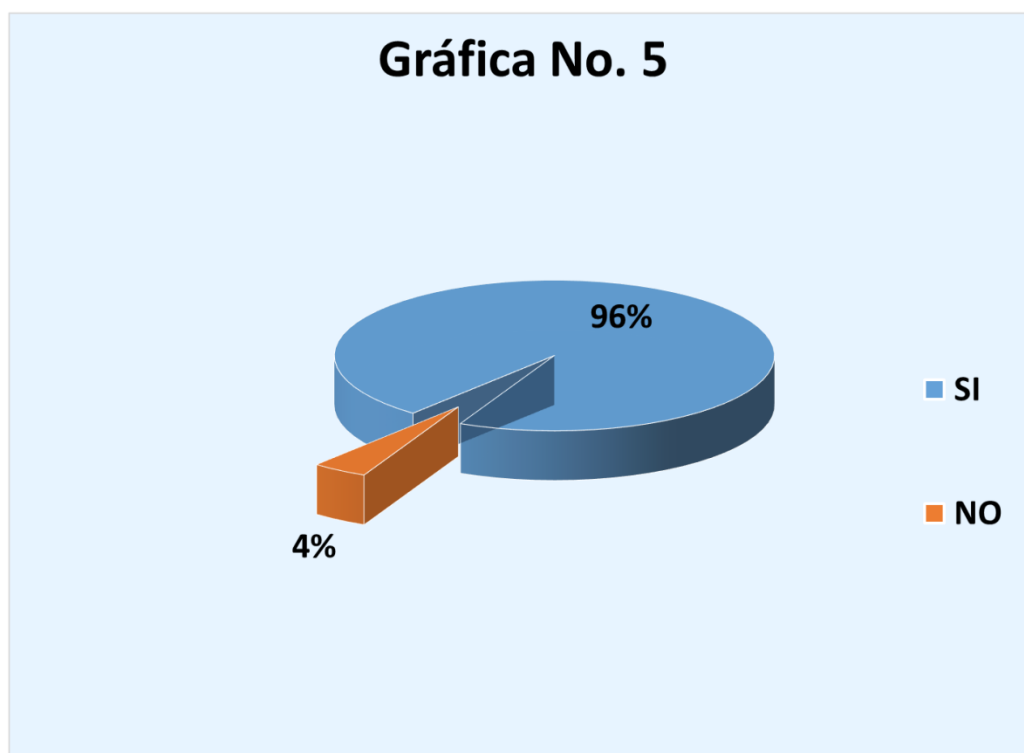
Fuente: Cuadro No. 7

De los 49 colaboradores encuestados, el 98% respondieron que si sienten una participación activa proponiendo mejoras en sus puestos de trabajo y el 2% indican que no.

8. ¿Le gustaría colaborar en otras actividades organizadas por la empresa?

Cuadro No. 8		
Respuesta	F	%
Si	47	96%
No	2	4%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)



Fuente: Cuadro No. 8

Los resultados obtenidos en esta pregunta demuestran que el 96% de los colaboradores tienen disposición a participar en otras actividades organizadas por la empresa y el 4% no está dispuesto.

9. ¿Conoce la misión de su empresa?

Cuadro No. 9		
Respuesta	F	%
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)

Los resultados obtenidos en esta interrogante muestran que el 100% de las personas encuestadas si conocen la misión de la empresa.

10. ¿Conoce la visión de su empresa?

Cuadro No. 10		
Respuesta	F	%
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)

Los resultados obtenidos en esta interrogante muestran que el 100% de las personas encuestadas si conocen la visión de la empresa.

11. ¿Conoce los valores de su empresa?

Cuadro No. 11		
Respuesta	F	%
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)

Los resultados obtenidos en esta interrogante muestran que el 100% de las personas encuestadas si conocen los valores de la empresa.

12. ¿Recibe realimentación del trabajo realizado y de sus resultados obtenidos por el trabajo que realiza?

Cuadro No. 12		
Respuesta	F	%
Si	48	98%
No	1	2%
Total	49	100

Fuente: Trabajo de campo (2016)



Fuente: Cuadro No. 12

A la pregunta ¿Recibe realimentación del trabajo realizado y de sus resultados obtenidos por el trabajo que realiza? El 98% de los colaboradores indica que si la recibe y el 2% afirma que no recibe realimentación sobre su trabajo.

13. ¿Conoce sus metas diarias, semanales y mensuales?

Cuadro No. 13		
Respuesta	F	%
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)

Como respuesta a esta pregunta el 100% de los colaboradores encuestados respondieron que si conocen sus metas diarias, semanales y mensuales.

14. ¿Se fija metas personales para alcanzar sus objetivos del mes?

Cuadro No. 14		
Respuesta	F	%
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (2016)

Como respuesta a esta pregunta el 100% de los colaboradores encuestados respondieron que si se fijan metas personales para alcanzar sus objetivos del mes.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la actualidad las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de las mejores formas de incentivar a sus colaboradores para maximizar el potencial de cada uno de ellos en el área de trabajo que ocupen. De esta forma se ha identificado que en el área de ventas los incentivos monetarios son parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos empresariales y el desarrollo de su recurso humano. Algunos autores destacan la importancia de esta clase de incentivos.

Chiavenato (2011) describe a los incentivos monetarios como los estímulos en forma de pago que la organización da a sus colaboradores a cambio de su contribución en el trabajo, esfuerzo y dedicación. De igual forma indica que los incentivos monetarios serán subjetivos ya que su conveniencia variará de individuo a individuo.

Por lo anterior, en la presente investigación se planteó como objetivo general identificar la influencia de los incentivos monetarios en la motivación laboral.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo realizado con los colaboradores del área de ventas de una empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango por medio de una encuesta de 14 preguntas cerradas para identificar la influencia de los incentivos monetarios en la motivación laboral; de este modo se confrontaron los resultados con los elementos teóricos que dan forma al tema incentivos monetarios y motivación laboral.

De acuerdo con los resultados generales obtenidos en el presente estudio, se identificó que el principal incentivo que reciben los colaboradores es el económico. Koontz y Weihrich (2013) explican que el dinero nunca se puede pasar por alto como motivador. Ya sea en forma de sueldo, pago por trabajo a destajo o cualquier otro tipo de beneficios económicos extraordinarios o bonos, acceso a producto a un menor precio de venta o cualquier otra cosa que pueda darse a las personas a cambio de su desempeño. Para poder establecer este tipo de incentivo se hace necesario establecer criterios para la aplicación del mismo.

Dessler (2009) explica que el pago por mérito es un incremento de sueldo concedido al trabajador basándose en su desempeño individual; para la aplicación de este criterio es necesario establecer buenos procedimientos de evaluación de desempeño para garantizar al colaborador que el incentivo recibido será congruente con el resultado obtenido. Al comparar los resultados de la pregunta 1 y 2 con la teoría, el 100% de los colaboradores indicó que ha recibido premios monetarios por alcanzar sus objetivos y en simultáneo su familia percibe los beneficios del mismo.

Dessler (2009) hace referencia a que la mayoría de las empresas utilizan la combinación de incentivos económicos y no económicos para motivar a sus empleados. De acuerdo con la respuestas de la pregunta No. 2 los incentivos que reciben son premios en efectivo, remuneraciones extras por alcanzar objetivos específicos y producto gratis. De igual forma el colaborador también recibe incentivos no económicos tales como, premiaciones como empleado del mes, menciones en reuniones y reconocimientos públicos por metas alcanzadas.

Chiavenato (2007) indica que un factor relacionado con la motivación y la satisfacción en el trabajo es el grado en el que los empleados perciben el trato justo que reciben. La primera teoría en relación a este tema es la teoría de la equidad, que se basa en la premisa de que los niveles de motivación se relacionan con la justicia con que se cree que se trata al colaborador en comparación con otros trabajadores. Si la creencia se basa en un trato injusto, se intenta un cambio de conducta hasta que la situación sea equitativa. Al confrontar la teoría con los resultados, se identifica en las respuestas obtenidas en la pregunta No. 4 que el 100% de los colaboradores si recomendaría a un amigo trabajar en la empresa y de acuerdo a sus comentarios se percibe que es una empresa sostenible, estable y emprendedora que brinda la oportunidad de tener un crecimiento profesional con un salario y ambiente laboral acorde a los objetivos personales de cada uno de sus colaboradores, mismo que le permite lograr la identificación de sus colaboradores con la misión y visión de la empresa.

Chiavenato (2007) indica que entre las personas existen diferentes motivaciones y las necesidades varían de individuo a individuo, lo cual proporciona distintos patrones de comportamiento. Con base en esto, podemos decir que la motivación en el trabajo es el

principal factor al responder la pregunta ¿Rechazaría otra oferta de trabajo con condiciones similares? Ya que el hecho de rechazar o no depende directamente del momento que atraviese el individuo, los patrones sociales que lo rodeen y a las necesidades que debe cubrir. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) establecen que los individuos son mucho más que un factor productivo en las organizaciones por lo que es importante tomar en cuenta a la hora de motivar que se está trabajando con un grupo amplio de personas con diferentes necesidades y objetivos. En contraposición con los resultados obtenidos en la pregunta No. 4, la interrogante No. 6 demuestra que el 14% de los colaboradores estarían dispuestos a aceptar otra oferta de trabajo en condiciones similares lo que deja entrever que, aunque la empresa les está proporcionando los incentivos correspondientes, el trabajo no está satisfaciendo sus necesidades.

Aamodt (2010) hace referencia a que el grado de motivación varía en relación a las necesidades de logro, afiliación y poder. En el cuestionamiento No. 8 se les preguntó a los colaboradores si les gustaría colaborar en otras actividades organizadas por la empresa y el 96% de los encuestados respondió de forma positiva. La participación de los colaboradores de una empresa en las diferentes actividades que se proponen dentro de la misma responde directamente a la motivación que tenga el colaborador y la identificación con la compañía. Partiendo de esto, se refleja que los empleados que buscan participar de estas actividades tienen una fuerte inclinación a buscar afiliación, buscando puestos y oportunidades que les permitan trabajar con otros y ayudarles.

Koontz y Weihrich (2013) Proponen la teoría del establecimiento de metas que consiste básicamente en el establecimiento de metas claras, mismas que si son aceptadas por los miembros de la organización, son motivadoras ya que las personas quieren saber qué se espera de ellas. Sin embargo, se deben cumplir varias condiciones para que el trabajo realizado sea reconocido, por ejemplo, los objetivos deben ser establecidos de tal forma que sean verificables, lo cual significa que al final del período debe poderse medir si se han logrado y hasta qué punto. Las metas deberán ser estimulantes, pero también razonables. Las que son tan irreales que no es posible alcanzarlas menguan la motivación, en lugar de reforzarla.

Para incitar la dedicación al logro de las metas, es esencial una participación verdadera al momento de establecerlas. Al crear un ambiente adecuado los colaboradores estarán motivados para fijar sus propias metas; en este caso el jefe deberá estar preparado para revisarlas y aprobarlas, al comprobar que estas metas establecidas estén acordes a las organizacionales.

La teoría de las expectativas de motivación impulsada por el Psicólogo Víctor H. Vroom como se citó en Koontz y Weihrich (2013) sostiene que las personas se verán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor que tiene y saben que ayudarán a alcanzarla. Esta teoría es congruente cuando se logra la armonía entre las metas personales con las organizacionales; Por otro lado, la constitución de metas para la motivación es uno de los aportes más significativos dentro de las empresas ya que el colaborador constantemente estará renovado esas metas y logrando objetivos que puedan ser verificables por sus superiores y de esta forma alcanzar los incentivos previamente establecidos por la empresa. Las preguntas 12, 13 y 14 de la encuesta que respondieron los colaboradores reflejan que es importante el seguimiento y acompañamiento de parte de los jefes inmediatos de cada colaborador para que se trabaje en conjunto y armonía y se logre así la consecución de los objetivos planteados. Asimismo, los colaboradores indican que existe el establecimiento de metas personales como estrategia para alcanzar los objetivos mensuales respecto a las ventas.

VI. CONCLUSIONES

- Los incentivos monetarios tienen influencia en la motivación de los colaboradores, específicamente del área de ventas, dándoles estabilidad laboral y proporcionándoles satisfacción sobre los objetivos alcanzados.
- La empresa combina incentivos económicos y no económicos para reconocer a todos aquellos colaboradores que alcancen los objetivos planteados por la organización. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta los incentivos monetarios que la empresa ofrece a sus trabajadores se encuentran premios en efectivo, remuneraciones extras por alcanzar objetivos específicos y el acceso a obtener producto gratis, de igual forma manejan incentivos no económicos como son reconocimiento como empleado del mes, menciones en reuniones y reconocimientos públicos por el buen trabajo desempeñado.
- Los incentivos monetarios generan motivación en los colaboradores ya que tanto ellos como sus familias gozan de los beneficios económicos que percibe por alcanzar sus metas de venta.
- Los colaboradores tienen una fuerte identificación con la empresa de acuerdo a lo expresado por los mismos en la encuesta, dando como resultado que sus esfuerzos estén enfocados en permanecer dentro de la misma.

VII. RECOMENDACIONES

- Dar seguimiento a los colaboradores para conocer cuáles son sus necesidades actuales y poder crear desde este panorama un plan de incentivos que se acople tanto a las necesidades del trabajador como a las de la empresa.
- Fortalecer los programas de motivación que la empresa maneja para lograr la sensibilización de la persona, reconozca los beneficios que recibe de parte de la empresa, y así lograr los resultados esperados de acuerdo a las metas establecidas.
- Reforzar el seguimiento y acompañamiento de los jefes inmediatos superiores para realizar correctos procesos de realimentación a cada colaborador por el trabajo que realiza para que el trabajador pueda tener un panorama claro de los objetivos que debe perseguir y lograr alcanzar las metas de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Implementar un plan de capacitación para que los colaboradores obtengan las herramientas necesarias para llevar a cabo procesos de planificación de metas a corto, mediano y largo plazo y de esta forma puedan brindar aportes significativos a los objetivos de la empresa.

VIII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010) *Psicología Industrial Organizacional*, Sexta Edición, México, Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Achaerandio, L. (2010) *Iniciación a la práctica de la investigación*, Séptima Edición, Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
- Alcibíades, J. (20 de febrero de 2011). Portafolio. Recuperado el 28 de febrero de 2016, de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. Primera Edición. México, DF. Pearson Educación.
- Batton, M. (2017) *Revista electrónica La Voz de Houston*. Recuperado el 02 de marzo de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-los-incentivos-de-los-empleados-7566.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*, Octava edición, México, DF McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, Novena edición, México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*, Decimoprimer edición, México, DF. Pearson Educación.
- Emprendices, (11 de Marzo de 2012). Recuperado el 01 de marzo de 2016, de <http://www.emprendices.co/motivacion-laboral/>
- García, V. (13 de septiembre de 2010). *Coyuntura Económica*. Recuperado el 01 de Marzo de 2016, de <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>
- Guihard, T. (Julio de 2014). *HSEC Magazine*. Recuperado el 28 de febrero de 2016, de <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=448&edi=20&xit=programas-de-incentivos-laborales>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración*, Octava edición, México, DF. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*, Decimocuarta edición, México, DF. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Harvard Deusto Bussiness Review & EAE Bussiness School. (22 de diciembre de 2012). Recuperado el 28 de febrero de 2016, de <http://retos-directivos.eae.es/la-mejor-manera-de-premiar-a-tus-empleados-incentivos-monetarios/>
- Korstanje, M. (22 de julio de 2008). Revista Psicologiacientifica.com. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.psicologiacientifica.com/problemas-sobremotivacion/>
- Soto, B. (2016) Revista Gestión.org. Recuperado el 02 de marzo de 2017, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/47720/que-es-la-motivacion-laboral/>
- Vasquez, H. (28 de julio de 2011) Overblog. Recuperado el 02 de marzo de 2017 de https://es.overblog.com/Con_que_incentivos_laborales_se_puede_recompensar_a_los_empleados-1228321767-art317675.html
- Weihrich, H. y Koontz, H. (2012). Administración, Una perspectiva global y diferente, Decimocuarta edición, México, DF. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Weisman, S. (2014). Entrepreneur. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/266630>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos (Sexta Edición ed.). México, DF. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Ynfante, R. (2008). Gestipolis. Recuperado el 28 de febrero de 2016, de <http://www.gestipolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

IX. ANEXOS

Anexo 1

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE VENTAS EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS CARBONATADAS CON SEDE EN QUETZALTENANGO	
Introducción:	
La motivación y la actitud son dos conceptos fuertemente ligados al comportamiento humano dentro de las organizaciones y es uno de los temas más trabajados por las diferentes unidades encargadas de capacitar y formar al talento humano que las conforma. La motivación y la actitud determinan el éxito de una empresa en temas específicos de clima organizacional, evaluación del desempeño y seguridad industrial. Intervenir la motivación no consiste únicamente en dar un aliciente económico o no económico; es necesario que al brindar incentivos a los colaboradores sean congruentes con el desarrollo organizacional que se está propiciando y los objetivos estratégicos planteados por la empresa.	
Justificación:	
Desarrollar la motivación de los colaboradores generará un impacto permanente en la forma de realizar las labores destinadas a cada uno de los puestos, reflejándose directamente en los resultados obtenidos al finalizar el periodo de gestión de cada una de las metas previamente establecidas. La motivación en el colaborador se activará de forma intrínseca pero será palpable en los resultados presentados por el mismo; derivado de esto se aprovecha el sistema de incentivos elegido para reconocer al colaborador y reforzar positivamente las actitudes implementadas.	
Objetivo General:	
Lograr un impacto positivo en la motivación de cada colaborador que forma parte de la fuerza de ventas de la empresa productora y distribuida de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango.	
Objetivos Específicos:	
1	Guiar al colaborador hacia el comportamiento esperado por la empresa a través del encuentro con el sentido del trabajo y la razón de ser del mismo.
2	Crear un sentimiento de pertenencia hacia una empresa que los escucha y recompensa sus esfuerzos.
3	Desarrollar un clima organizacional sano apoyado en la actitud y la motivación de cada colaborador.
Generalidades del Programa:	
Componente del programa	Modelo N-A-D como propuesta de intervención en la motivación. Goldman K. (2011) El modelo de intervención en la motivación N-A-D surge de la necesidad de clasificar los estímulos motivadores e intervenirlos considerando tres instancias de diagnóstico y acción que se resumen en el modelo NAD siglas de Nivelar, Apoyar y Desarrollar. Este modelo permite identificar las falencias organizacionales en cuanto a motivación y equidad en el trabajo para desde ahí partir a un cambio significativo que mejore y aumente la motivación y por ende el desarrollo organizacional.
Lugar	Sala de juntas departamento de ventas, Sede Quetzaltenango
Participantes	Equipo de Recursos Humanos Autoridades y jefes de unidad del departamento de ventas.
Metodología a utilizar:	Para mayor facilidad en la comprensión de los temas a desarrollar se propone trabajar de acuerdo a la estructura organizacional del área de ventas ya que esto facilitará la toma de decisiones para la implementación del plan de acción.
Insumos a utilizar	Cañonera Computadora Hojas Lapiceros

Programa de desarrollo del Plan:				
Pasos	Temas Principales	Objetivo	Fecha	Responsable
Introducción al Modelo N-A-D	Origen del método Instancias de diagnóstico y acción	Identificar los niveles en los que se pueden clasificar los estímulos motivadores	viernes 05 de mayo de 2017	Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Ventas
Primer Paso -N- Nivelar	Reconocimiento del entorno inmediato del colaborador Identificación de la equidad en las relaciones humanas Identificación de los aspectos físicos (espacio, horarios, turnos) que afectan la motivación	Reconocer la situación actual de los colaboradores y generar acciones para lograr un estándar mínimo que les permita desarrollar sus funciones de manera "normal"	Viernes 12 de mayo de 2017	Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Ventas
Segundo Paso -A- Apoyar	Identificación de las necesidades de los colaboradores. (En este caso se puede apoyar de la pirámide de motivación de Maslow)	Determinar el apoyo que se le otorgará al colaborador y las condiciones que se deberán cumplir para obtenerlo. Con esto se desarrolla la motivación y el compromiso en el colaborador.	Viernes 19 de mayo de 2017	Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Ventas
Tercer Paso -D- Desarrollar	¿Cómo lograr el desarrollo del colaborador en la empresa? Desarrollo personal y motivación	Identificar las diferentes formas en las que el colaborador se puede desarrollar dentro de la organización y de forma personal para lograr una motivación intrínseca mostrada en forma de agradecimiento y actitud positiva al trabajo.	Viernes 26 de mayo de 2017	Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Ventas
Finalización del Plan de Acción	Unificación de criterios por área establecimiento de fechas para inicio de acciones Establecimiento de indicadores para evaluación de resultados	implementar el plan de acción para el fortalecimiento de la motivación en los colaboradores	Viernes 1 de junio de 2017	Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Ventas

Anexo 2



Campus de Quetzaltenango

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional

ENCUESTA

1. Objetivo:

El propósito de la presente encuesta es colaborar con la realización de un trabajo de tesis de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional de la Facultad de Humanidades de Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango.

2. Instrucciones

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que más se identifique marcando con una "X" la respuesta que corresponda. Tome en cuenta que no hay respuestas buenas o malas. Toda la información obtenida se manejará de forma confidencial por lo que se agradece responder con sinceridad.

3. Información general:

Puesto que ocupa dentro de la empresa: _____

Edad: 18 a 25 años ____ 26 a 35 años ____ 36 o más años ____

Sexo: _____ Estado Civil: _____

Años de laborar en la empresa:

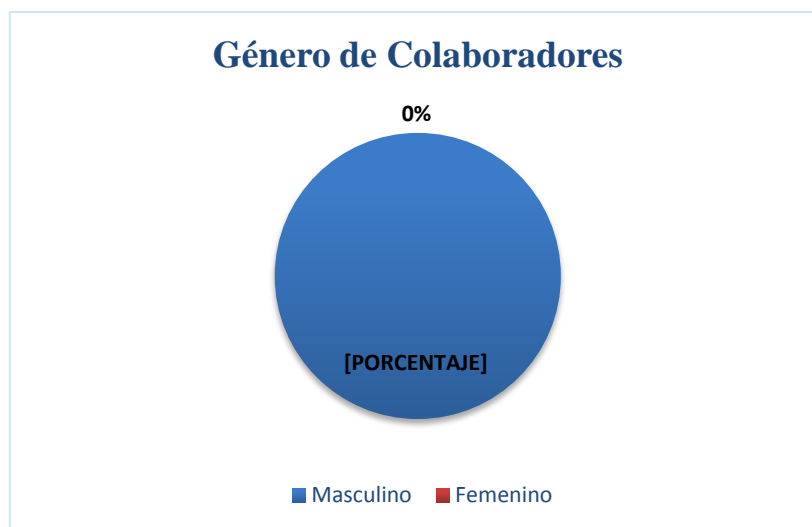
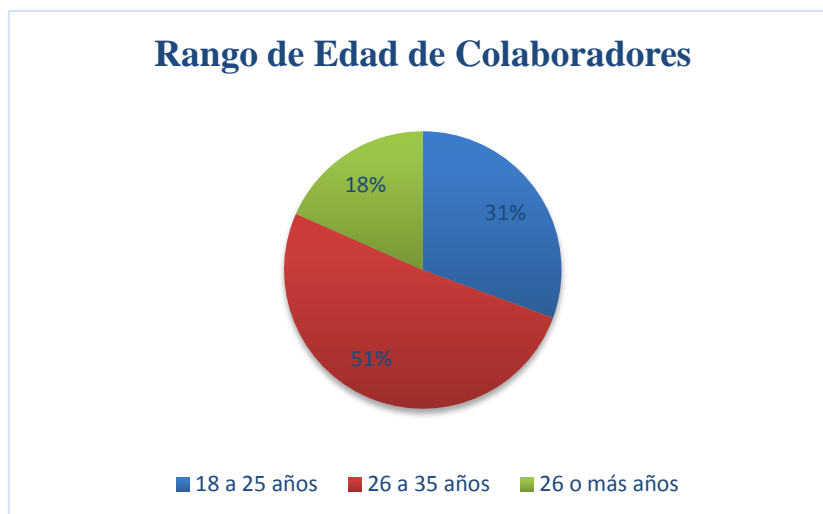
0 a 5 años: _____ 6 a 10 años: _____ 11 a 15 años: _____ 15 o más años. _____

No.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿En los últimos 6 meses ha recibido su familia los beneficios de los premios monetarios que obtiene por alcanzar sus objetivos laborales?		
2	¿Le reconocen los resultados obtenidos por el trabajo que realiza en la empresa?		
Si su respuesta es SI ¿Cómo?			
3	Considera que está alcanzando las metas personales que se propuso a través del trabajo que realiza y los resultados que obtiene?		
4	¿Recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa?		
¿Por qué?			
5	¿Considera que tiene oportunidad de desarrollo dentro de la empresa al prepararse y dar resultados positivos en su puesto de trabajo?		

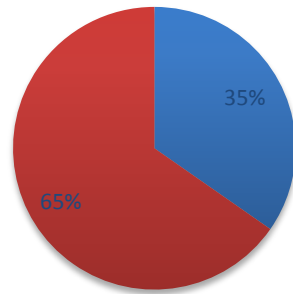
6	¿Rechazaría otra oferta de trabajo con condiciones similares (Salario, horario, lugar, otro) por permanecer en la empresa?		
7	¿Siente que participa proponiendo mejoras en su puesto de trabajo para que éste sea más efectivo?		
8	¿Le gustaría colaborar en otras actividades organizadas por la empresa?		
9	¿Conoce la misión de su empresa?		
10	¿Conoce la visión de su empresa?		
11	¿Conoce los valores de su empresa?		
12	¿Recibe realimentación del trabajo realizado y de sus resultados obtenidos por el trabajo que realiza?		
13	¿Conoce sus metas diarias, semanales y mensuales?		
14	¿Se fija metas personales para alcanzar sus objetivos del mes?		

Anexo 3

Información general de personas encuestadas

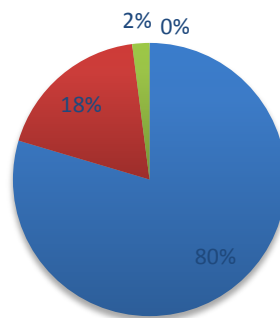


Estado Civil de Colaboradores



■ Soltero ■ Casado

Años de laborar en la empresa



■ 0 a 5 años ■ 6 a 10 años ■ 11 a 15 años ■ 15 años o más

Anexo 4

Tabla de resultados estadísticos

No.	Item	F	%	P	q	'p	E	LI	LS	Rc	Signi.	Fiable
1	SI	49	100	1.00	0.00	0.17	0.33	0.67	1.33	5.88	SI	SI
	NO	0	0	0.00	1.00	0.17	0.33	0.67	1.33	0.00	NO	NO
2	SI	47	96	0.96	0.04	0.03	0.06	0.90	1.01	33.93	SI	SI
	NO	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-0.01	0.10	1.44	SI	NO
3	SI	49	100	1.00	0.00	0.17	0.33	0.67	1.33	5.88	SI	SI
	NO	0	0	0.00	1.00	0.17	0.33	0.67	1.33	0.00	NO	NO
4	SI	49	100	1.00	0.00	0.17	0.33	0.67	1.33	5.88	SI	SI
	NO	0	0	0.00	1.00	0.17	0.33	0.67	1.33	0.00	NO	NO
5	SI	48	98	0.98	0.02	0.02	0.04	0.94	1.02	48.50	SI	SI
	NO	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	SI	NO
6	SI	42	86	0.86	0.14	0.05	0.10	0.76	0.96	17.15	SI	SI
	NO	7	14	0.14	0.86	0.05	0.10	0.04	0.24	2.86	SI	SI
7	SI	48	98	0.98	0.02	0.02	0.04	0.94	1.02	48.50	SI	SI
	NO	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	SI	NO
8	SI	47	96	0.96	0.04	0.03	0.06	0.90	1.01	33.93	SI	SI
	NO	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-0.01	0.10	1.44	SI	NO
9	SI	49	100	1.00	0.00	0.17	0.33	0.67	1.33	5.88	SI	SI
	NO	0	0	0.00	1.00	0.17	0.33	0.67	1.33	0.00	NO	NO
10	SI	49	100	1.00	0.00	0.17	0.33	0.67	1.33	5.88	SI	SI
	NO	0	0	0.00	1.00	0.17	0.33	0.67	1.33	0.00	NO	NO
11	SI	49	100	1.00	0.00	0.17	0.33	0.67	1.33	5.88	SI	SI
	NO	0	0	0.00	1.00	0.17	0.33	0.67	1.33	0.00	NO	NO
12	SI	48	98	0.98	0.02	0.02	0.04	0.94	1.02	48.50	SI	SI
	NO	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	SI	NO
13	SI	49	100	1.00	0.00	0.17	0.33	0.67	1.33	5.88	SI	SI
	NO	0	0	0.00	1.00	0.17	0.33	0.67	1.33	0.00	NO	NO
14	SI	49	100	1.00	0.00	0.17	0.33	0.67	1.33	5.88	SI	SI
	NO	0	0	0.00	1.00	0.17	0.33	0.67	1.33	0.00	NO	NO

Fuente: Trabajo de campo (2016)