

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

"DIFERENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE UN GRUPO DE TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, QUE HA PARTICIPADO EN PROGRAMA DE CHARLAS MOTIVACIONALES Y OTRO GRUPO QUE NO HA PARTICIPADO EN EL PROGRAMA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA."

TESIS DE GRADO

NORMA MARIANA DEL CARMEN HERNÁNDEZ CRUZ
CARNET 13550-06

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

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

"DIFERENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE UN GRUPO DE TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, QUE HA PARTICIPADO EN PROGRAMA DE CHARLAS MOTIVACIONALES Y OTRO GRUPO QUE NO HA PARTICIPADO EN EL PROGRAMA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

NORMA MARIANA DEL CARMEN HERNÁNDEZ CRUZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

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: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ANDREA MARROQUIN CABRERA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. DIARA EUNICE ALVAREZ LUNCEY



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante NORMA MARIANA DEL CARMEN HERNÁNDEZ CRUZ, Carnet 13550-06 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051397-2017 de fecha 30 de octubre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIFERENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE UN GRUPO DE TRABAJADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, QUE HA PARTICIPADO EN PROGRAMA DE CHARLAS MOTIVACIONALES Y OTRO GRUPO QUE NO HA PARTICIPADO EN EL PROGRAMA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA."

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 9 días del mes de noviembre del año 2017.



Irene Ruiz Godoy.

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

Guatemala, noviembre de 2016

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente

Estimados señores:

Por este medio certifico que he revisado el trabajo de tesis de la alumna Norma Mariana del Carmen Hernández Cruz, carnet 1355006, titulado **“Diferencia en la motivación laboral entre un grupo de trabajadores de una entidad financiera que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa”**.

A mi criterio dicha tesis cumple con los requisitos de la Universidad Rafael Landívar, por lo que solicito se le asigne un revisor para la misma.

Atentamente,



Licda. Andrea Marroquín Cabrera
Docente 21636

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la vida, por todas sus bendiciones, guiarme y no dejarme sola en ningún momento.

A MI LUISITA

Por ser mi inspiración a ser una mejor persona, por convertirte en la razón de mi vida, darme fuerza para seguir creciendo. Gracias por ser esa luz que ilumina mi camino. Te amo mi pulga.

A MIS PADRES

Víctor Hernández, por mostrarme que para alcanzar las metas, hay que hacer sacrificios y por seguir cuidándome desde el cielo. Editt Cruz, por estar conmigo sin importar las circunstancias, por enseñarme a ser valiente y sobre todo, por su gran amor.

A MIS HERAMANOS

Armando, por ser un ejemplo para mí, por estar en los buenos y malos momentos a mi lado. Te quiero mucho. Luis Gerardo, por ser mi amigo, por tu apoyo en cada decisión que tomo, quiero servirte de inspiración para que logres alcanzar tus metas profesionales.

A MI ABUELITA

Mama Shedes, por ser un ejemplo de esfuerzo, lucha y trabajo honrado. La quiero mucho.

A JAIMITO

Por todo su apoyo y cariño.

A MI FAMILIA

A mis sobrinitos, Fátima y Víctor, tíos, primos y cuñada, por ser parte importante de mi vida, darme su apoyo y cariño en todo momento. Los quiero mucho.

A MI AMIGA MEI

Porque gracias a vos me convertí en Landivariana. Te quiero mucho.

A ERICK:

Por los momentos de risas, estrés, enojos, felicidad y sobre todo, por su amistad. Los cursos no hubieran sido iguales sin usted.

A MIS AMIGAS:

Sonia, Shirley y Gilma por su apoyo, consejos y cariño.

Índice

Resumen	
I	Introducción01
1.1	Motivación.....07
1.1.1	Jerarquía de las necesidades, según Maslow..... 09
1.1.2	Teoría de los dos factores de Herzberg..... 10
1.1.3	Teoría X y teoría Y de McGregor..... 13
1.1.4	Teoría de la fijación de metas..... 13
1.1.5	Teoría del reforzamiento.....15
1.1.6	Diseño de puestos motivadores.....16
1.2	Incentivos y contribuciones.....23
1.3	Charlas motivacionales.....24
1.4	Institución financiera.....24
1.5	Grupo financiero.....25
1.5.1	Definición.....25
1.6	Información general sobre la institución financiera donde fue realizado el estudio.....27
II.	Planteamiento del problema30
2.1	Objetivos.....31
2.1.1.	Objetivo general.....31
2.1.2	Objetivos específicos.....31
2.2	Hipótesis.....31
2.2.1	(H1).....31
2.2.2	(H0).....32
2.3	Variables de investigación.....32
2.3	Definición de elementos de estudio.....32
2.3.1	Definición conceptual.....32
2.3.2	Definición operacional.....33
2.4	Alcances y límites.....33
2.5	Aportes.....34
III.	Método35
3.1	Sujetos.....35

3.2	Instrumento.....	37
3.3	Procedimiento.....	39
3.4	Diseño y metodología estadística.....	40
IV	Presentación de resultados.....	41
V	Discusión de resultados.....	45
VI	Conclusiones.....	47
VII	Recomendaciones.....	49
VIII	Referencias.....	50
	Anexo	

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo comparar a un grupo de trabajadores de una entidad financiera, que ha participado en programa de charlas motivacionales respecto a otro grupo de la misma entidad financiera que no ha participado en el programa, se realizó una investigación de tipo cuasiexperimental y para analizar los resultados se utilizó la estadística cuantitativa mediante la calificación de la escala fueron las medidas de tendencia central, el estudio se llevó a cabo con una muestra de 20 colaboradores con más de un año de trabajar para la institución y que estén comprendidos entre los 20 y 40 años, que participan en el programa de charlas motivacionales y 20 colaboradores con más de un año de trabajar para la institución y que estén comprendidos entre los 20 y 40 años, que no participan en el programa de charlas motivacionales. Se utilizó el test psicométrico MPS (Escala de motivaciones Psicosociales) que según Fernández (2009) es una escala que fue diseñada, para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional del sujeto con base a cinco componentes de la conducta, para lo cual se solicitó la autorización de las autoridades correspondientes, se impartieron las charlas al grupo seleccionado, se evaluó a los colaboradores que participaron en la charla y al grupo seleccionado que no participó, se tabularon los datos para obtener los resultados, se compararon, se realizó la discusión de los resultados obtenidos de la investigación, se plantearon las conclusiones y recomendaciones y se realizó la presentación del informe final de la investigación

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se proponen objetivos y metas las cuales les ayudan a ser competitivas dentro del ámbito que se desarrollen, es muy bien sabido que el personal de una empresa, es su principal recurso; por lo tanto, es necesario que se cuente con el mejor. La motivación laboral es muy importante para poder lograr los objetivos y metas de una empresa, sin tener contratiempos.

Se considera que la motivación es el impulso que lleva a una persona o en este caso empleado a que elija y realice acciones que se le presentan en determinadas situaciones de su vida personal y laboral, cuando se ponen en práctica estas acciones, pueden proveer progreso y ayudar a alcanzar los objetivos que la empresa tenga pues será un impulso para el empleado para buscar situaciones que mejoren los aspectos de su vida.

Muchas empresas están conscientes de la importancia de mantener a su personal motivado, esto para lograr no solo que su personal trabaje, sino que además, lo haga bien, y han buscado distintos métodos para lograrlo, uno de ellos es a través de incentivos no monetarios, tales como las charlas motivacionales, las cuales tienen como objetivo principal potenciar en los empleados su rendimiento laboral, dentro de estas charlas, se toman temas como, la orientación a resultados (objetivos), la orientación a la innovación, orientación al liderazgo, orientación a las relaciones, etc.

Las charlas motivacionales promueven una atmósfera de unión, compromiso y hermandad en los empleados que participan, lo cual genera un valor agregado a las relaciones interpersonales de los mismos, teniendo un impacto positivo en el clima organizacional, estas charlas pueden realizarse en distintos lugares, donde los participantes se sientan cómodos y deben ser impartidas por personal capacitado para ello, esto con el objetivo de que su contenido sea aprovechado por los asistentes.

Existen estudios previos nacionales e internacionales sobre la presente investigación, a continuación se mencionan algunos:

Vargas (2010) realizó un estudio de tipo experimental que muestra el reciente problema que afecta al departamento de Call Center de una Institución Financiera; el volumen de retiros

que se han presentado en los últimos meses lo cual ha generado el incremento de rotación del personal. El objetivo principal del estudio fue establecer la efectividad del programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un call center de una institución financiera. Para esto elaboró el programa apoyado en incentivos no monetarios que manifestó diferentes dinámicas orientadas a fomentar varios aspectos laborales propios de la organización. Tomó en cuenta la totalidad de los agentes telefónicos para que los resultados fuesen de mayor validez y confiabilidad. Utilizó como instrumento el índice de rotación; midiendo el número de personas que abandonan sus labores mensualmente, para luego comparar las medias de los resultados obtenidos cada mes, tomando en cuenta dos meses antes y dos meses después de la aplicación. La metodología estadística utilizada, fue el cálculo de la t de Student para las muestras relacionadas; así como las medidas de tendencia central, media, mediana y moda y adicionalmente la desviación estándar. Todo esto con el apoyo de Excel y SPSS, (paquete estadístico para las Ciencias Sociales) también utilizó una encuesta que medía las causas de rotación la cual estaba dirigida a los jefes y supervisores del departamento. Concluyó que no hay diferencia estadísticamente significativa en el nivel de rotación de un call center de una institución financiera antes y después de implementar un programa de incentivos no monetarios, así como también que los incentivos no monetarios adecuados para continuar aplicándolos son: incentivos de reconocimiento, incentivos recreativos e incentivos de desarrollo y capacitación.

En la tesis de tipo descriptiva postulada por González (2011) que tuvo como objetivo establecer los factores que influyen en la motivación de los trabajadores del departamento de Servicio al Cliente. Para tal efecto, tomó como muestra al personal del departamento de Servicio al Cliente de una empresa transnacional dedicada al transporte de carga conformado por 17 sujetos cuyas edades están comprendidas entre 20 y 40 años de edad. A dichos sujetos les aplicó el cuestionario de Escala de Motivaciones Psicosociales que consta de 173 enunciados con respuestas de dos alternativas para obtener los resultados. El propósito fue la obtención de información relacionada a los factores que tienen mayor importancia en los trabajadores de la organización. Para el análisis estadístico de los resultados utilizó medidas de tendencia central con base a cada uno de los factores y a través de gráficas realizó la presentación. Concluyó que los factores que influyen en la motivación del personal del Departamento de Servicio al Cliente son el reconocimiento, la autoestima y realización. De la misma manera, observó que las necesidades

primarias están satisfechas y el aspecto económico no es el principal factor de motivación. Recomendó a las gerencias involucradas en este departamento tomar en cuenta la motivación como herramienta para el logro de objetivos y metas institucionales, así como también crear un manual de motivación laboral para el departamento en donde se enfoquen en lo que los motiva tanto intrínseca como extrínsecamente.

Gressi (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo cuyo objetivo fue establecer la influencia de los incentivos en la motivación y productividad. El procedimiento estadístico utilizado fue la significación y fiabilidad de la correlación, para lo cual elaboró un instrumento que consta de dos boletas, una para medir la motivación actual de los empleados y la otra para medir el desempeño actual, dichas boletas contenían preguntas con escala de Likert y preguntas cerradas, cada boleta contenía 25 preguntas y las respuestas comprendían 4 opciones que iban de 1 a 5 puntos siendo el menor de menos importancia y el mayor de más importancia. Con base a los resultados estableció que los incentivos no influyen en la motivación y productividad. Concluyó que no existe influencia de los incentivos en la motivación y productividad. Recomienda proponer incentivos que marquen un equilibrio entre lo fácil y lo difícil, de manera que los empleados para lograrlos tengan que realizar esfuerzos, pero que sean alcanzables.

En la tesis postulada por Cuesta (2013) cuyo diseño es descriptivo, transversal, de enfoque cuantitativo y tiene como objetivo establecer la motivación personal y laboral de los maestros del programa de intercambio cultural, dicha investigación fue realizada con empleados que laboran en una institución educativa privada de Guatemala. La muestra la conforman 20 docentes extranjeros, comprendidos entre la edad de 20 – 60 años, de género masculino y femenino, que desempeñan funciones educativas en una institución educativa privada de Guatemala. Utilizó un instrumento tipo Escala de Likert de 1-4, dicho instrumento fue elaborado para medir la motivación de los docentes expatriados. Los resultados obtenidos muestran que los docentes del programa de intercambio cultural presentan motivaciones personales y laborales al expatriarse. Los factores que más les motiva en el área laboral es la oportunidad de ahorro que pueden tener fuera de su país, en el área personal, les motiva considerablemente el desarrollo personal que estos puedan tener, seguido por la búsqueda de un cambio cultural por lo que recomendó que la institución educativa debe contribuir para que los docentes del programa de intercambio cultural cuenten con diferentes

planes de ahorro, tales como acuerdos con instituciones bancarias que les ofrezcan mejores tasas de interés. Sería también beneficioso contar con capacitaciones que ayuden al desarrollo personal de los expatriados.

Recinos (2013) realizó un estudio donde estableció como objetivo conocer si existe relación entre la identificación laboral y la motivación de los colaboradores de una empresa textil de Guatemala, realizó una investigación descriptiva tipo cuantitativo correlacional, con el fin de determinar indicadores que influyen en la identificación de los colaboradores y la estabilidad de los mismos. El estudio se llevó a cabo en una empresa guatemalteca, la cual cuenta con 28 colaboradores los cuales representan la población total de la empresa. Se utilizó como instrumento un cuestionario tipo Likert con cinco factores: satisfacción laboral, cultura organizacional, motivación, comunicación y compromiso; dicho instrumento fue realizado por Monroy, Quevec y Francis (2012) para medir la identificación laboral; adicionalmente, utilizó un instrumento para medir la motivación de los colaboradores; creado por Cabrera (2011) este es un cuestionario tipo Likert con cuatro factores: comunicación, reconocimiento, satisfacción y autonomía. Los resultados muestran que los sujetos están altamente identificados con la empresa e igualmente muestran alto nivel de motivación laboral; sin embargo los resultados permiten concluir que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la identificación laboral y la motivación de los colaboradores de una empresa textil de Guatemala. Recomendó implementar un plan de incentivos no monetarios en el cual se incluyan reconocimientos por el buen desempeño laboral, puesto que esta fue una de las preguntas del instrumento de motivación en la que se obtuvo bajo puntaje así como promover y conocer más acerca de los temas de cultura organizacional, motivación, comunicación, compromiso organizacional y satisfacción; ya que son factores que influyen directamente en la identificación laboral.

Por otra parte, García (2015) en su investigación de tipo descriptiva realizada en una institución educativa privada del departamento de Zacapa y que llevó a cabo con 32 docentes de la institución cuyos objetivos son poder determinar qué tan satisfechos se encuentran los docentes, además de establecer la manera en que los incentivos monetarios y no monetarios influyen en la motivación y también conocer la relación de la rotación de personal y la motivación que tienen los colaboradores en la realización de sus actividades laborales. Para comprobar los resultados realizó

una encuesta con una escala de Likert que constaba de 16 preguntas para que manifestara su sentir a través de las respuestas. La aplicación de la encuesta fue realizada de manera individual y anónima de manera que se pudieran evitar los sesgos de información. De acuerdo a los resultados obtenidos pudo concluir que los docentes se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo y que los incentivos influyen en su rendimiento laboral en la institución. Una de las recomendaciones propuestas para la institución es generar una política de incentivos monetarios y no monetarios para la institución, para que así los colaboradores se sientan motivados a realizar sus actividades laborales en la institución educativa privada de Zacapa.

Dentro de los estudios realizados en el extranjero sobre el mismo tema se pueden encontrar:

Corrales (1997) quien realizó un estudio en Venezuela, cuyo propósito fue el diseño de un programa motivacional que ayudara a mejorar la productividad en la Fábrica de Calzados del Ejército. La investigación de tipo descriptivo, se trabajó sobre una muestra representativa. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario diseñado a escala de LIKERT, cuyos ítems, fueron elaborados en relación con las variables de estudio, entrevistas personales no estructuradas aplicadas a nivel gerencial y operativo de la organización, se obtuvo, de esta manera una información más precisa y confiable. Los resultados encontrados reflejaron que, en relación a la motivación de los colaboradores de la Fábrica de Calzados del Ejército, carecen de políticas de motivación, organización no remunera a su personal de acuerdo a su rendimiento, son escasos los programas de entretenimiento y recursos de actualización, al momento de ocurrir un accidente no se toman medidas de seguridad y, con respecto a la productividad, se detectó que existen diferencias significativas entre la productividad real y la planificada. Se recomendó que se establezca un programa de incentivos, que se adecúe a cada una de las posiciones en las que se necesita aumentar la productividad.

Por otra parte, Zelada (2003) realizó un estudio en Bolivia, que tuvo como objetivo proponer un modelo para la formación de equipos de trabajo para aumentar la motivación. Los sujetos fueron colaboradores de la panadería Zelada. El método de estudio fue de tipo cuantitativo y fue realizado mediante dos diferentes instrumentos; la entrevista y la observación directa. La entrevista fue dirigida al personal de ventas y producción; la cual se basó en preguntas que dieron

a conocer que tan motivados se encontraban los colaboradores y los aspectos que podían cambiarse para motivarlos. Se llegó a la conclusión de que existen tres factores importantes que los colaboradores de la panadería toman en cuenta como su mayor motivación, su salario, la seguridad del trabajo, y mejorar en el trabajo que realizan. Se consideró que la formación de equipos funcionales de trabajo, que sean manejados por incentivos que los motivan y objetivos comunes modificará el comportamiento de los colaboradores para que mejoren tanto laboral como personalmente. Se recomendó que la implementación de los equipos podría reducir la posibilidad de separación de esos trabajadores e incrementará su productividad para lograr así el desarrollo de la empresa.

Begodo (2006) realizó un estudio en Chile acerca de este mismo tema el cual tuvo como objetivo conocer la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones en las organizaciones actuales. El estudio fue realizado de manera descriptiva y bibliográfica en donde se hizo un análisis de las distintas teorías de motivación. Como conclusión planteó que las compensaciones se relacionan con la motivación en el trabajo de manera que, correctamente diseñadas logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La motivación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos extrínsecos en el caso de reconocimiento monetario e intrínsecos en el caso de sus componentes intangibles asociados a la actividad misma y su contexto laboral, por lo que se recomendó implementar un sistema de compensación y un programa motivacional según sean los valores y políticas de cada organización.

Asimismo, González (2011) realizó una investigación de tipo descriptivo sobre la gestión del talento humano y la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”. La recolección de datos se efectuó a través de entrevistas dirigidas a las autoridades, personal administrativo y de servicio, encuestas al personal docente y estudiantes de bachillerato y observación directa a todo el talento humano de la institución. El resultado detectado fue la falta de gestión, escaso liderazgo falta de relaciones humanas, poca comunicación de las autoridades con el personal, falta de práctica de valores, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos, y por ende escaso compromiso y desmotivación del Talento Humano que labora en la institución. Se concluyó que en la institución existía un bajo nivel de gestión, práctica de valores, escaso liderazgo y desinterés. Así mismo, se recomendó implementar un plan de

intervención, estableciendo estrategias de cambio que fueron socializadas en talleres dirigidos a autoridades, personal administrativo, de servicio, personal docente y estudiantes de bachillerato, logrando cumplir el objetivo propuesto, que fue propiciar una motivación positiva en el Talento Humano.

Sánchez (2011) realizó una investigación correlacional descriptiva y de campo en la cual buscó analizar factores motivacionales presentes, como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Price Venezuela. Para recolectar información se utilizó la encuesta tipo cuestionario con 39 preguntas cerradas en la escala de Likert, el instrumento se aplicó a 12 de sus colaboradores. Los resultados demuestran que sus niveles motivacionales se encuentran medianamente satisfechos pues existe un alto índice de descontento por el personal ya que el ingreso que perciben no les parece acorde con las funciones que cumplen en los departamentos de Administración y Recursos Humanos; por lo tanto, concluyó que los colaboradores no reciben incentivos por realizar sus actividades. Así mismo, recomienda promover talleres y actividades recreativas en las cuales esté involucrado el personal de la institución.

Por consiguiente, es necesario después de haber mencionado algunos estudios realizados por investigadores nacionales e internacionales respecto al tema de motivación, ahora se citan a diferentes autores que fundamentan la teoría del tema en mención.

1.1 Motivación

La palabra motivación proviene del latín *motivus*, que significa mover; en otro sentido esta palabra significa incentivar, energizar o estimular al ser humano para hacer algo, aunque este estímulo no perdura por mucho tiempo y es sujeto a una situación específica.

Chiavenato (2001) define el motivo como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico, este impulso puede ser provocado por un estímulo externo o interno (por medio de procesos mentales del individuo). La motivación puede ser diferente según la persona, pues las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento; sin

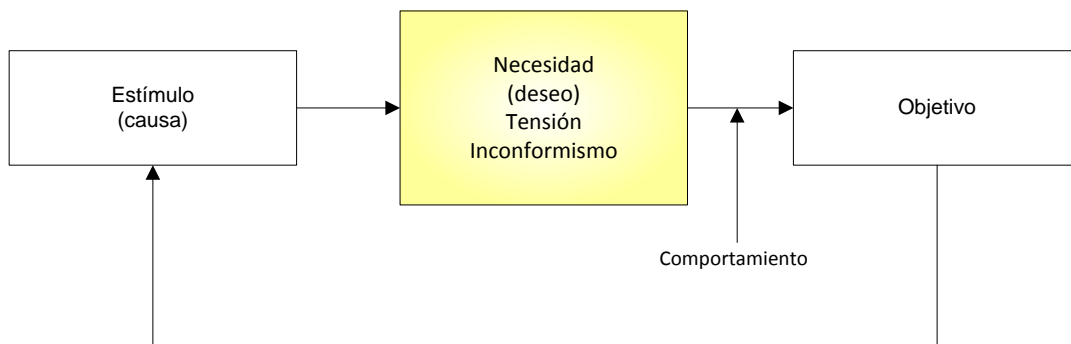
embargo, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. Existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

El comportamiento es causado. Existe una casualidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, pues el comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Por lo tanto, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

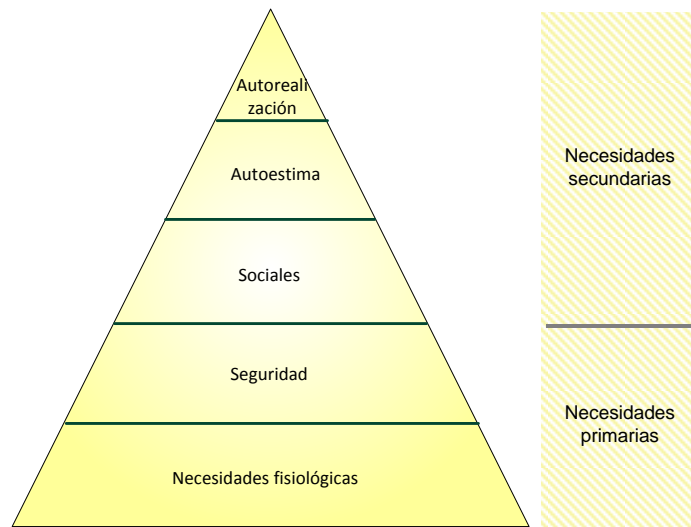


Modelo básico de motivación

Fuente: Chiavenato (2001). Modelo básico de motivación. (p. 69)

1.1.1 Jerarquía de las necesidades, según Maslow

Chiavenato (2001) indica que las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo quien está consiente de algunas de sus necesidades y desconoce otras. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades elementales y recurrentes, también llamadas necesidades primarias, en tanto que en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas, también llamadas necesidades secundarias.



Fuente: Chiavenato (2001). Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow. (p. 72)

Según Maslow, las necesidades fisiológicas constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, cuando alguna de ella, no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona. Las necesidades de seguridad constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real, imaginario, físico o abstracto, están estrechamente ligadas con la supervivencia de la persona. Las necesidades sociales están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la

soledad. Las necesidades de autoestima están relacionadas con la manera de cómo se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. Por último, las necesidades de autorrealización son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y no son observables ni controlables por los demás. Las necesidades de autorrealización, pueden ser insaciables.

1.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, según él, la motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos**

Comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción, ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

- **Factores motivacionales**

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, cuando estos son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en si e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quién lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

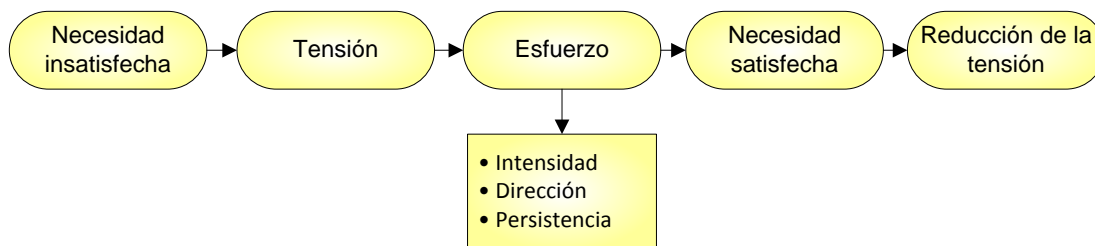
- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son llamados factores motivacionales.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son llamados factores higiénicos.

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Robbins y Coulter (2006) se refieren a la motivación como los procesos que son responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los

objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. En esta definición se mencionan tres elementos los cuales son: el esfuerzo, los objetivos organizacionales y la satisfacción de necesidades.

El esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo cual, debe considerarse la calidad y la intensidad del esfuerzo, este se dirige hacia los objetivos organizacionales y es congruente con ellos, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, encontramos a la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades.



Fuente: Robbins y Coulter (2006). Proceso de motivación. (p. 393)

Robbins y Coulter (2006) definen que una necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo. Como estamos interesados en el comportamiento laboral, este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales. Por lo tanto, en nuestra definición de motivación, está inherente el requisito de que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización. Cuando no concuerdan, los individuos pueden realizar grandes niveles de esfuerzo que sean contrarios a los intereses de la organización. Incidentalmente, esto no es tan raro, ya que muchos empleados dedican mucho tiempo a platicar con amigos en el trabajo para satisfacer su necesidad social. Hay un gran nivel de esfuerzo, pero poco se logra en el trabajo. Motivar a los empleados para que logren niveles altos de desempeño es un problema organizacional importante y los gerentes siguen buscando soluciones.

1.1.3 Teoría X y teoría Y de McGregor

La teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas pues supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia.

La teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad y consideran el trabajo como una actividad natural. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.

1.1.4 Teoría de la fijación de metas

La investigación sobre la teoría de la fijación de metas aborda aspectos sobre el efecto que la especificidad de los objetivos, el reto y la realimentación que tienen en el desempeño. Existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Esta proposición se conoce como la teoría de la fijación de metas. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un representante de ventas se compromete a hacer ocho llamadas de ventas diariamente, su intención le proporciona un objetivo específico a tratar de lograr. Podemos decir que, siempre que lo demás permanezca sin cambios, el representante de ventas con un objetivo específico superará a alguien más que opera sin metas o con la meta general de “hacer su mejor esfuerzo”.

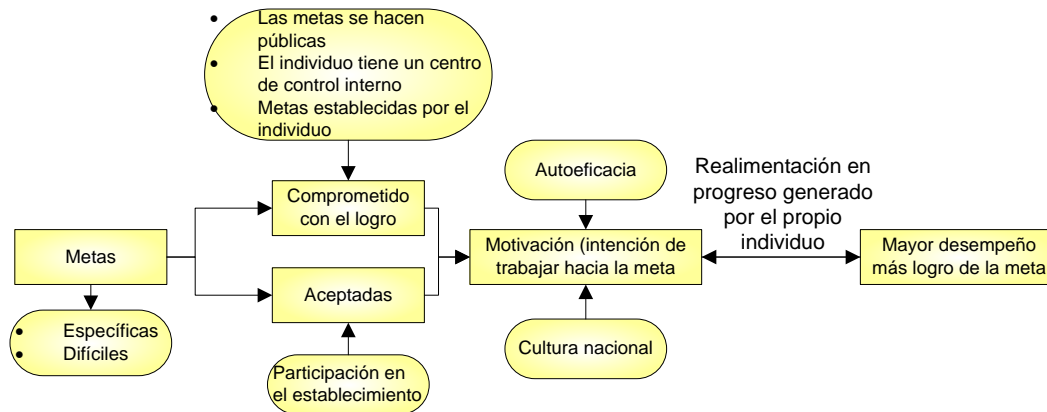
¿Es una contradicción que la teoría de la fijación de metas afirme que la motivación se maximiza por medio de metas difíciles, en tanto que la motivación hacia el logro es estimulada por metas moderadamente desafiantes? No, y nuestra explicación es doble. En primer lugar, la teoría de la fijación de metas se aplica a las personas en general, en tanto que las conclusiones sobre la motivación hacia el logro se basan en personas que tienen un nivel alto de necesidad de

logros. Las conclusiones de la teoría de la fijación de metas se aplican a los que aceptan y están comprometidos con las metas. Las metas difíciles darán como resultado un desempeño más alto sólo si se aceptan.

Aunque no podemos decir que la participación de los empleados en la fijación de metas es siempre deseable, es quizá preferible cuando uno espera resistencia a aceptar retos difíciles. En algunos casos, las metas establecidas de manera participativa estimularon un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñaron mejor cuando sus gerentes fijaron las metas. Por último, las personas se desempeñan mejor cuando obtienen realimentación sobre su progreso hacia sus metas porque ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer; es decir, la realimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda la realimentación tiene la misma eficacia. La realimentación generada por uno mismo (cuando el empleado tiene la capacidad de supervisar su propio progreso) ha probado ser un motivador más poderoso que la realimentación generada externamente. La teoría de la fijación de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, está decidido a no disminuir ni abandonar la meta. El compromiso ocurre con mayor probabilidad cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un centro de control interno y cuando el individuo fija las metas en vez de que éstas le sean asignadas. La autoeficacia se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea su autoeficacia, mayor será su confianza en su habilidad para lograr el éxito en una tarea. Así que, en situaciones difíciles, descubrimos que las personas con autoeficacia baja tienen más posibilidades de reducir su esfuerzo o renunciar por completo, en tanto que aquéllas con una autoeficacia elevada se esforzarán más para superar el reto.

Además, los individuos que tienen una autoeficacia elevada parecen responder a la realimentación negativa con un aumento del esfuerzo y la motivación, en tanto los que tienen una autoeficacia baja reducen su esfuerzo cuando se les proporciona realimentación negativa. Por último, la teoría de la fijación de metas se relaciona con la cultura. Está bien adaptada a países como Estados Unidos y Canadá porque sus ideas principales se identifican bastante bien con las culturas norteamericanas. Esta teoría supone que los subordinados son muy independientes (no tienen un puntaje demasiado alto en la distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (tienen un puntaje bajo en la evasión de la incertidumbre) y que tanto gerentes

como empleados consideran que el desempeño es importante (puntaje alto en cantidad de vida). Por lo tanto, no debemos esperar que la fijación de metas genere necesariamente un desempeño alto de los empleados en países como Portugal o Chile, donde las características culturales son diferentes.



Fuente: Robbins y Coulter (2006). Teoría de la fijación de metas. (p. 399)

1.1.5 Teoría del reforzamiento

En contraste con la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. En tanto que la teoría de la fijación de metas propone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento, la teoría del reforzamiento argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Esta idea ayuda a explicar por qué las editoriales como Pearson Educación incluyen cláusulas de incentivos en los contratos de los autores. Si cada vez que un autor entrega un capítulo completo la empresa envía un cheque por adelantado por futuras regalías, la persona se siente motivada a seguir enviando capítulos.

También se cree ampliamente que el concepto de reforzamiento explica la motivación. Según B. F. Skinner, la teoría del reforzamiento se puede explicar de la manera siguiente: es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por

hacerlo; estas recompensas son más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de un comportamiento deseado y el comportamiento que no es recompensado o castigado tiene menos probabilidades de que se repita. Por medio de la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar no castigar, el comportamiento desfavorable. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es sólo temporal y puede producir después más efectos secundarios desagradables, incluyendo un comportamiento disfuncional, como conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación. La investigación ha mostrado que el reforzamiento es una influencia importante en el comportamiento laboral, pero no es la única explicación de las diferencias de motivación de los empleados.

1.1.6 Diseño de puestos motivadores

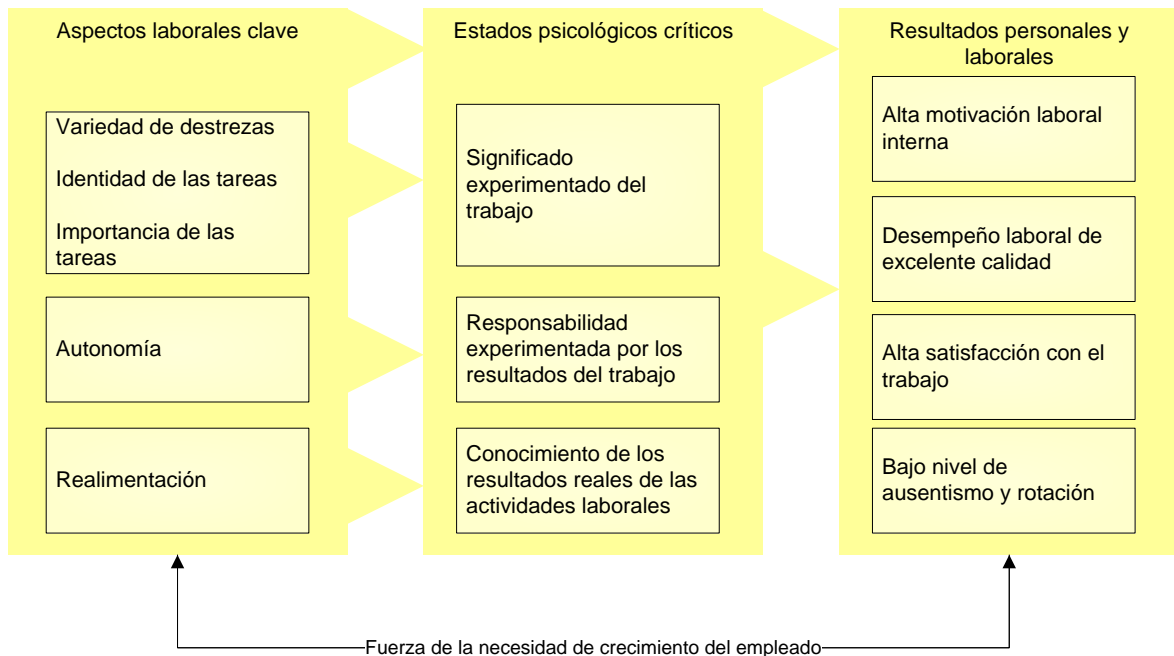
Robbins y Coulter (2006) sugieren la creación de puestos motivadores pues ayudarán a los gerentes que están interesados en motivar a los individuos en el trabajo. Es necesario buscar maneras de diseñar puestos motivadores. Si usted analiza de cerca lo que es una organización y cómo funciona, se dará cuenta de que está formada por miles de tareas. Estas tareas, a su vez, se reúnen en empleos. Usamos el término diseño de empleos para referirnos a la forma en que se combinan las tareas para formar empleos completos. Los trabajos que las personas llevan a cabo en una organización no deben evolucionar al azar. Los gerentes deben diseñar empleos de manera deliberada y cuidadosa para reflejarlas demandas del ambiente cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de sus empleados. Cuando los empleos se diseñan teniendo esto en mente, los empleados se sienten motivados a trabajar con empeño. ¿Cuáles son algunas opciones que tienen los gerentes para diseñar empleos motivadores?

- **Ampliación del empleo** el diseño de empleos se ha concentrado históricamente en hacer empleos más pequeños y especializados. No obstante, cuando los empleos tienen un enfoque reducido y muy especializado, motivar a los empleados es un desafío real. Uno de los esfuerzos iniciales para superar los inconvenientes de la especialización de los empleos fue la expansión horizontal de un empleo mediante aumento del **alcance del empleo**, esto es, el número de las diferentes tareas que se requieren en un empleo y la frecuencia con que estas tareas se repiten. Por ejemplo, el empleo de un asistente dental se

puede ampliar de tal manera que además de realizar la limpieza dental, busque los expedientes de los pacientes, los archive después de terminar, y limpie y guarde los instrumentos. Esta opción de diseño de empleos se denomina **ampliación del empleo**. Los esfuerzos de ampliación del empleo que se centran únicamente en aumentar el número de tareas han tenido resultados menos que emocionantes. Como comentó un empleado que experimentó un rediseño de empleos de este tipo, “antes tenía un trabajo pésimo. Ahora, gracias a la ampliación de empleos, ¡tengo tres trabajos pésimos!”. No obstante, en un estudio sobre la manera en que las actividades de ampliación del *conocimiento* (la expansión del conocimiento usado en un empleo) afectaban a los trabajadores se encontraron beneficios, como mayor satisfacción, mejor servicio al cliente y menos errores. Aun así, la mayoría de los esfuerzos de ampliación del empleo proporcionaron pocos retos y escaso significado a las actividades de los trabajadores, aunque sí abordaron la falta de variedad en los empleos muy especializados.

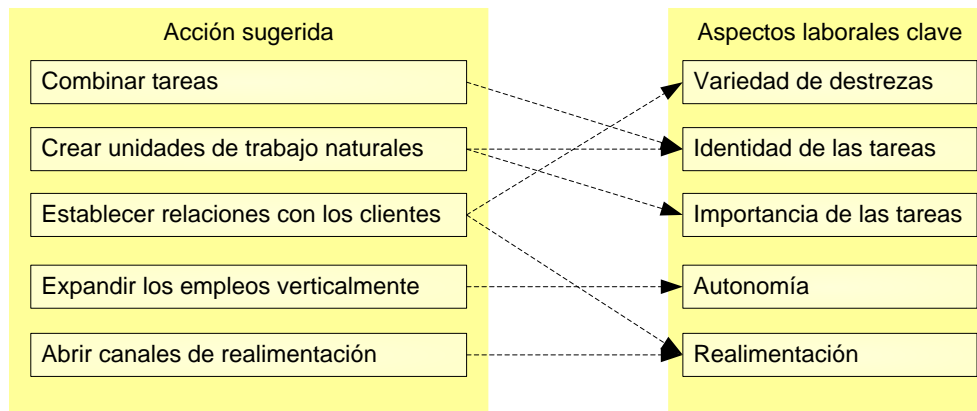
- **Enriquecimiento del empleo** Otro enfoque hacia el diseño de empleos motivadores es la expansión vertical de un empleo agregando responsabilidades de planeación y evaluación, es decir, el **enriquecimiento del empleo**. Este aumenta la **profundidad del empleo**, que es el grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo. En otras palabras, a los empleados se les confiere poder para asumir algunas de las tareas que comúnmente realizan sus gerentes. Así, las tareas de un empleo enriquecido deben permitir a los trabajadores realizar una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad. Estas tareas también deben proporcionar realimentación, de manera que los individuos puedan evaluar y corregir su propio desempeño. Por ejemplo, en un trabajo enriquecido, nuestro asistente dental, además de la limpieza dental, podría programar las citas y realizar el seguimiento de los pacientes. Aunque el enriquecimiento del empleo puede mejorar la calidad del trabajo, la motivación del empleado y la satisfacción, la evidencia de investigación sobre el uso de programas de enriquecimiento del empleo ha sido poco concluyente.

- Modelo de las características del empleo (MCE)** Identifica cinco características principales del empleo, sus interrelaciones y su impacto en la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. De acuerdo con el MCE, cualquier empleo puede ser descrito en cuanto a cinco dimensiones clave, que se definen de la manera siguiente:
 - Variación de destrezas.** Grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades, de manera que un empleado pueda usar diversas destrezas y talentos.
 - Identidad de las tareas.** Grado en el que un empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.
 - Importancia de las tareas.** Grado en el que un trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo de otra persona.
 - Autonomía.** Grado en el que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.
 - Realimentación.** Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.



Fuente: Robbins y Coulter (2006). Modelo de las características del empleo. (p. 402)

El cuadro presenta el modelo. Observe cómo se combinan los tres primeros aspectos (variedad de destrezas, identidad de las tareas e importancia de las tareas) para crear un trabajo significativo. Lo que queremos decir es que si en un empleo existen estas tres características podemos predecir que la persona considerará su trabajo como importante y valioso. Observe también que los empleos que tienen autonomía dan a su titular un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, y que si un empleo proporciona realimentación, el empleado sabrá con cuánta eficacia se está desempeñando. Desde el punto de vista de la motivación, el MCE sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando un empleado *aprende* (conocimiento de los resultados a través de la realimentación) que se ha desempeñado bien personalmente (responsabilidad experimentada por medio de la autonomía del trabajo) en una tarea por la que se preocupa (significado experimentado a través de la variedad de destrezas, la identidad de las tareas y la importancia de las tareas). Cuanto más caractericen a un empleo estas tres condiciones, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado y menor será su ausentismo y posibilidad de renunciar. Como muestra el modelo, los vínculos entre los aspectos laborales y los resultados son moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento individual (el deseo que tiene la persona de autoestima y autorrealización). Esto significa que los individuos con gran necesidad de crecimiento tienen más probabilidad de experimentar estados psicológicos críticos y responder de manera positiva cuando sus empleos incluyen aspectos clave más individuales con escasa necesidad de crecimiento. Esto puede explicar los resultados mixtos del enriquecimiento del empleo: los individuos con escasa necesidad de crecimiento no logran un desempeño alto ni obtienen mucha satisfacción con el enriquecimiento de sus empleos. El MCE proporciona una guía específica a los gerentes para el diseño de empleos.



Fuente: Robbins y Coulter (2006). Directrices para el rediseño de empleos. (p. 402)

Las siguientes sugerencias, que se basan en el MCE, especifican los tipos de cambios en los empleos que tienen más posibilidades de producir la mejoría de cada una de las cinco dimensiones laborales clave. Dos de estas sugerencias incorporan los primeros conceptos del diseño de empleos que analizamos (ampliación y enriquecimiento del empleo), aunque las otras sugerencias también implican más que la expansión vertical y horizontal de los empleos.

- **Combinar tareas:** los gerentes deben reunir las tareas fragmentadas para formar un módulo de trabajo nuevo y más grande (ampliación del empleo) con el propósito de aumentar la variedad de destrezas y la identidad de las tareas.
- **Crear unidades de trabajo naturales:** los gerentes deben diseñar tareas que formen un todo identificable y significativo para aumentar la “propiedad” del trabajo en los empleados y animarlos a considerar su trabajo como significativo e importante más que irrelevante y aburrido.
- **Establecer relaciones con los clientes:** el cliente es el usuario externo o interno del producto o servicio con el que el empleado trabaja. Siempre que sea posible, los gerentes deben establecer relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes para aumentar la variedad de destrezas, la autonomía y la realimentación.
- **Expandir los empleos verticalmente:** la expansión vertical (enriquecimiento del empleo) confiere responsabilidades y controles a los empleados que antes estaban reservados para los gerentes. Cierra parcialmente la brecha entre los aspectos “operativos” y de “control” del empleo y aumenta la autonomía de los empleados.

- **Abrir canales de realimentación:** permite a los empleados saber qué tan bien se desempeñan en sus trabajos y si su desempeño está mejorando, se está deteriorando o permanece constante. De manera ideal, los empleados deben recibir realimentación sobre su desempeño, directamente, conforme realizan sus trabajos, en vez de recibirla de los gerentes en forma ocasional. Por ejemplo, los viajeros frecuentes de Continental Airlines otorgan certificados de Orgullo en el Desempeño a los empleados que han sido serviciales. Después, los empleados pueden cambiar los cupones por mercancía valiosa.

Nelson (1997) indica que uno de los objetivos de los gerentes es obtener lo mejor de los empleados. La calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, la confianza, el respeto y la consideración que los jefes prodigan diariamente a sus subordinados es producto del aspecto “blando” de la gerencia. Con sólo mejorar el ambiente de trabajo, o celebrar de vez en cuando una reunión para levantar el ánimo de los empleados, los directivos pueden marcar la diferencia, y conseguir que el personal de lo mejor de sí.

- **Reconocimiento de una labor bien hecha:** será la clave para provocar la satisfacción de los empleados. Según Mitchell Tall, Presidente de Epicure, hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo; ellos esperan ser tratados como seres humanos, algo que parece obvio pero que la mayoría de los jefes aún no han comprendido.
- **Dar algunos consejos y sugerencias:** dedicar tiempo al final de un día especial a celebrar el logro de un departamento o un hito en la empresa; repartir certificados de reconocimiento graciosos para reconocer los logros individuales; preparar especialmente la oficina de un nuevo empleado; expresar agradecimiento a los empleados por las tareas bien hechas; participar personalmente en las tareas de los empleados; demostrar interés por la persona que se quiera motivar; cerciorarse de que en la empresa todos tengan la información que necesitan para realizar su trabajo; mostrarse abierto a considerar las opiniones de los empleados; mantener la conexión de los directivos con los empleados, ya que esto genera compromiso por parte de ambos.
- **Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía:** esto puede generar una gran oleada de energía en los trabajadores, dando, a su vez, libertad a los supervisores para

concentrarse en otras tareas. Los empleados facultados y con independencia para actuar y participar en las decisiones, son empleados que se sienten valorados por la organización, son empleados motivados.

- **Sugerencias:** cuando un individuo realice bien un trabajo asignado, permitir que él mismo escoja su próxima tarea; siempre que sea posible, dar flexibilidad en el horario de trabajo; dejar que los empleados de alto rendimiento puedan trabajar en su casa y puedan fijar sus horarios; etc.
- **La comunicación uno a uno:** el único medio a través del cual se puede mantener unida una empresa es la comunicación. En las organizaciones de alto desempeño, cada persona es un eslabón en la cadena de comunicación, y la comunicación fluye con libertad. Confiar información a los empleados es incluirlos en el proceso de toma de decisiones.
- **Programas de sugerencias:** la mayoría de las empresas norteamericanas poseen un sistema de sugerencias. Sin importar qué programa se utilice, las sugerencias de los empleados no sólo deben ayudar a la compañía, sino también a los propios empleados que las presentan.
- **Fomentar la creatividad:** si los empleados están comprometidos con la organización buscarán de manera voluntaria nuevas maneras de resolver y superar problemas. Lamentablemente, el ritmo apresurado en las empresas no da lugar a que los empleados se detengan a pensar y crear. Las mejores organizaciones prestan mucha atención a este punto, y buscan maneras de dar lugar y estimular el pensamiento creativo en sus empleados.
- **Capacitación y desarrollo:** las empresas de alto vuelo han llegado a comprender que la fuerza laboral es su principal activo, y que el crecimiento se debe a la valorización que se le otorga a tal activo. Estas organizaciones reconocen que, tanto ellas como sus empleados “salen ganando cuando estos últimos tienen oportunidades de aprender”.
- **Trabajo interesante y estimulante:** si los empleados no pasan de realizar una y otra vez la misma tarea pueden estancarse.

1.2 Incentivos y contribuciones

Para Chiavenato (2001) la interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones ya que los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

Los incentivos o alicientes, son “pagos” hechos por las organizaciones a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad laboral, supervisión abierta, elogios, etc.) a cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de individuo a otro, es decir, lo que es útil para uno, puede ser inútil para otro.

Las contribuciones son los “pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.) a cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización y puede ser totalmente inútil para otra.

Para Nelson (1996) expresar el reconocimiento y recompensar a los empleados ayuda a conseguir el máximo de ellos. Aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño y a mejorarlo aún más, es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho. La motivación es aún más fuerte la forma el reconocimiento da lugar a una historia que el empleado pueda contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo. Así mismo presenta las siguientes sugerencias:

- Adecuar la recompensa a la persona, para lo cual deben conocerse las preferencias personales de cada individuo para recompensarlo de una manera que para él sea realmente satisfactoria.
- Adecuar el premio a lo logrado. El esfuerzo eficaz de un buen desempeño debe tener en cuenta cuanto significa lo que logro el empleado. Un empleado que concluye un proyecto en el cual invirtió dos años, debe ser mejor recompensado que otro al cual le tomó solo un rato terminarlo.

- Ser oportuno y específico. Para ser eficaces, las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como sea posible después que se logre el desempeño o el resultado esperado. Las recompensas que se demoran semanas o meses no logran motivar a los empleados para que repitan sus actuaciones.

1.3 Charlas motivacionales:

Las charlas motivacionales buscan lograr la comprensión por parte de los empleados, sobre los factores que ayudan a que la empresa u organización cuente con el mejor personal; así mismo, busca activar e impactar al personal a alcanzar sus metas y objetivos, así como los de la empresa.

Busca mejorar los siguientes factores:

- Orientación a los objetivos (OO): según Tea Ediciones (2015), es propia de personas que dan lo mejor de sí mismas frente a tareas de dificultad creciente y que tienen oportunidades de ponerse a prueba con actividades desafiantes.
- Orientación a la innovación (OI): propia de personas que dan lo mejor de sí mismas si pueden experimentar cosas nuevas o explorar situaciones poco conocidas.
- Orientación al liderazgo (OL): propia de personas que dan lo mejor de sí mismas si pueden asumir posiciones influyentes, guiar a los demás y tomar decisiones.
- Orientación a las relaciones (OR): propia de personas que dan lo mejor de sí mismas si pueden trabajar en grupo y en un buen ambiente y que se ven impulsadas a colaborar.

1.4 Institución financiera

Las personas en la actualidad necesitan medios que les permitan cuidar su dinero de una buena manera, así mismo tratar de hacerlo producir, mantenerlo en un lugar que sea seguro y accesible. Derivado de esto, surgieron empresas dedicadas a cubrir estas y otras necesidades, ofreciendo otras opciones tales como préstamos y financiamientos, etc.

1.5 Grupo Financiero

“Grupo Financiero es una agrupación de dos o más personas jurídicas que realizan actividades de naturaleza financiera, de las cuales una de ellas deberá ser banco, entre las cuales existe control común por relaciones de propiedad, administración o uso de imagen corporativa, o bien sin existir estas relaciones, según acuerdo, deciden el control común”.

Los Grupos financieros deben organizarse bajo el control común de una empresa controladora, los grupos financieros estarán integrados por ésta o por más de las empresas siguientes: bancos, sociedades financieras, casas de cambio, almacenes de depósito, compañías afianzadoras, empresas especializadas en emisión y administración de tarjetas de crédito, empresas de arrendamiento financiero, empresas de factoraje, casas de bolsa, entidades fuera de plaza o entidades off Shore y otras que califique la junta monetaria. Cuando el control común lo tenga la empresa responsable, los grupos financieros estarán integrados por una o más de las empresas mencionadas anteriormente. (Ley de Bancos y Grupos Financieros y Reglamentos, 2002. Artículo 27, pág. 15).

1.5.1 Definición

Una institución financiera es un grupo que está conformado por entidades de crédito, su principal actividad consiste en la captación de depósitos y en la concesión de créditos, tales como los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito.

En Guatemala, existe una institución que se encarga de garantizar el dinero que un cliente confía a un banco, está es la Superintendencia de Bancos, quien “es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga” (trifoliar SIB, 2010) (sp).

La Superintendencia de Bancos de Guatemala se fundó en el año 1946, y se describe su surgimiento en el capítulo X de la primera memoria de labores del Banco de Guatemala, correspondiente al período julio a diciembre de ese mismo año. Su misión es “Promover la

estabilidad y confianza en el sistema financiero supervisado”. (Trifoliar SIB, 2010) (s-p). Su visión es “Ser una institución de reconocida credibilidad, que realiza una supervisión efectiva de las personas sujetas a su vigilancia e inspección, orientada al cumplimiento de estándares internacionales, que sirva a la sociedad con responsabilidad y transparencia. Con capacidad de respuesta oportuna, conformada por personal calificado, adaptable al cambio y comprometido con un servicio de calidad, apoyada en procesos integrados tecnología y niveles de seguridad adecuados.” (Trifoliar SIB, 2010) (s-p).

Los objetivos estratégicos de la Superintendencia de Bancos son:

- Lograr que las entidades gestionen con base a riesgos para que se mantengan sanas y solventes.
- Promover la prevención efectiva del Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo
- Coadyuvar oportuna y efectivamente con la represión de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo a las instituciones responsables de la misma.
- Proveer a los usuarios de información de calidad.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto de los servicios que presta la SIB.
- Mejorar el nivel de confianza de los usuarios con relación a la gestión que realiza la SIB.
- Realizar supervisión efectiva conforme a estándares.
- Administrar efectivamente la información.
- Desarrollar e implementar normativa.
- Atender oportunamente los requerimientos de las autoridades nacionales e internacionales.
- Resolver eficaz y eficientemente los Reportes de Transacciones Sospechosas (RTS) recibidos de las personas obligadas u otra información que puede ser analizada.
- Proveer información útil y oportuna en apoyo a las funciones que realiza la Intendencia de Verificación Especial (IVE).
- Asegurar la continuidad en la operación de la SIB.
- Mejorar los procesos para servir eficientemente a los usuarios de la SIB.
- Fortalecer la comunicación institucional.
- Promover el posicionamiento estratégico de la SIB en el ámbito internacional.

- Promover una cultura organizativa que apoye la gestión institucional.
- Desarrollar en el personal las competencias necesarias para cumplir con las funciones de su cargo.
- Gestionar adecuadamente la tecnología de la información y brindar un soporte técnico efectivo y oportuno.

1.6 Información general sobre la institución financiera donde fue realizado el estudio

La Institución Financiera surge como un modelo ejemplar de desarrollo que está orientado a promover el bienestar integral principalmente en el área rural de Guatemala. En la actualidad cuenta con más de quince mil accionistas directos y más de un millón de accionistas indirectos, que pertenecen a diversos sectores sociales y productivos del país: cooperativas, organizaciones mayas, garífunas y xincas, micro, pequeñas y medianas empresas, asociaciones de mujeres y colaboradores de la misma institución financiera. El 82% de las acciones se encuentran en manos privadas y el 18% pertenecen al Estado de Guatemala.

Sus primeras actividades de formación legal se iniciaron en julio de 1997; e inició formalmente sus operaciones el 02 de enero de 1998, donde abrió las puertas de sus agencias ubicadas en la capital y en el interior del país.

Cuenta con más de 13,000 colaboradores dentro de su estructura organizacional distribuidos en sus más de mil agencias en todo Guatemala y 14 agencias en Honduras; cuenta con más de 6,000,000 de clientes y ocupa unos de los primeros lugares a nivel nacional. La Institución se ha caracterizado por no discriminar etnias ni clases sociales en su trato a clientes como a colaboradores. Es una Institución diferente que desde su nacimiento ha demostrado que los servicios bancarios son para todos, llegando a cada rincón de Guatemala y próximamente a otros países de América Central.

El trabajo arduo cimentado en valores y principios de fe, ha dado sus frutos en la realización de proyectos de miles de guatemaltecos con quienes se tiene el compromiso de continuar haciendo lo que mejor se sabe hacer: “construir más sueños de guatemaltecos necesitados”. (Información consultada en la intranet de la institución).

Su misión es: “somos un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural integral del país, con capital privado y multisectorial con servicio de banca universal y con cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño y mediano empresario, agricultor y artesano”. (Información consultada en la página web de la institución) (sp).

Su visión es: “ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes con rentabilidad justa, sin descuidar la responsabilidad social”. (Información consultada en la página web de la institución) (s-p).

La Institución Financiera trata de inculcar en sus colaboradores, la orientación al servicio, el compromiso consigo mismo, con sus familias y hacia la Institución. Además inculcar una cultura de sencillez donde el trato hacia los clientes sea el mejor. Los valores por los que se rige la Institución son:

- Flexibilidad
- Solidaridad
- Servicio al Cliente
- Entusiasmo
- Ética
- Responsabilidad Social
- Prudencia
- Confianza
- Identidad Nacional
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Originalidad

La institución financiera está constituida por un banco, una aseguradora y una financiera, en el caso del banco, su área administrativa está conformada por diez gerencias las cuales son:

- Gerencia de RRHH
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Administración de Riesgos
- Gerencia de Tecnología y Comunicaciones
- Gerencia Administrativa y de Servicios
- Gerencia de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Crédito Corporativo
- Gerencia de Proyectos
- Gerencia de Agencias

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El capital humano dentro de una empresa, es la parte fundamental de la misma, pues a través de él, es como se llevarán a cabo las distintas tareas necesarias para cada puesto de trabajo. Si una empresa, no cuenta con el personal adecuado para realizar el trabajo, la empresa no logrará alcanzar sus objetivos ni cumplir con sus metas propuestas. Es necesario conocer cuáles son los factores que impulsan a un colaborador a alcanzar los objetivos laborales.

Cuando una empresa no sabe qué es lo que motiva a sus empleados, es mucho más difícil ayudar a un buen desempeño laboral, pues podrían estar inconformes con sus condiciones de trabajo. Hay distintos factores que podrían motivar a los empleados a llevar sus funciones de la mejor manera, por esto mismo, es muy importante que la empresa conozca cuales son los aspectos que le motivan a que realicen el trabajo de la mejor manera y de esta manera, ser más productivos.

Es muy importante tener en cuenta que la motivación laboral, no puede recaer únicamente en el pago de un sueldo, pues existen otros factores que motivan a los empleados, en la actualidad, se puede encontrar a muchas empresas que no se preocupan por motivar a sus empleados, y por el contrario, les explotan laboralmente valiéndose de las necesidades de los empleados por conservar su trabajo y de la falta de oportunidades de conseguir un trabajo digno en el país.

Es por ello que, las empresas muchas veces se olvidan por completo de la importancia de la motivación para que los colaboradores realicen sus tareas de la mejor manera, otras por el contrario, hacen esfuerzos por tratar de que los colaboradores se sientan a gusto en sus puestos de trabajo, muy por aparte del sueldo que perciban por realizar el mismo, por lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe diferencia en la motivación laboral de un grupo de trabajadores de una entidad financiera, que ha participado en programa de charlas motivacionales respecto a otro grupo de la misma entidad financiera que no ha participado en el programa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Comparar si existe diferencia en la motivación laboral entre un grupo de trabajadores de una entidad financiera que ha participado en un programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa, de una entidad financiera.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar los niveles de motivación en los colaboradores que fueron sometidos al programa de charlas motivacionales y los que no fueron sometidos al programa.
- Determinar si existe diferencia en el nivel de activación motivacional entre los colaboradores que fueron sometidos al programa de charlas motivacionales y los que no fueron sometidos al programa.
- Determinar si existe diferencia en el nivel de expectativa entre los colaboradores que fueron sometidos al programa de charlas motivacionales y los que no fueron sometidos al programa.
- Determinar si existe diferencia en el nivel ejecución entre los colaboradores que fueron sometidos al programa de charlas motivacionales y los que no fueron sometidos al programa.
- Determinar si existe diferencia en el nivel de valor de los incentivos entre los colaboradores que fueron sometidos al programa de charlas motivacionales y los que no fueron sometidos al programa.
- Determinar si existe diferencia en el nivel de satisfacción entre los colaboradores que fueron sometidos al programa de charlas motivacionales y los que no fueron sometidos al programa.

2.2. Hipótesis

2.2.1 (H1)

Existe diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 en el nivel de motivación laboral entre un grupo de trabajadores de una entidad financiera, que ha participado en un

programa de charlas motivacionales y un grupo de la misma entidad financiera que no ha participado en el programa.

2.2.2 (H0)

No existe diferencia estadísticamente significativa a nivel de 0.05 en el nivel de motivación laboral entre un grupo de trabajadores de una entidad financiera, que ha participado en programa de charlas motivacionales y un grupo de la misma entidad financiera que no ha participado en el programa.

2.3 Variables de investigación

Variable independiente: grupo de empleados que participó en el programa de charlas de motivación y grupo de empleados que no participó en el programa de charlas de motivación.

Variable dependiente: programa de charlas de motivación

2.3 Definición de elementos de estudio

2.3.1 Definición conceptual

- **Motivación:** para Chiavenato (2001), sostiene que la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. Además añade que el concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diversos sentidos.
- **Charlas de motivación:** buscan potenciar a los colaboradores y no solamente entusiasmarlos temporalmente, brindándoles ejercicios y estrategias para aplicar en su vida y contribuir con el desarrollo integral de la persona a través de una ampliación de los recursos personales con los que se enfrenta en el día a día por medio del conocimiento, ejemplificaciones y prácticas. Su principal objetivo es que los participantes sean capaces de mejorar sus expectativas de autoeficacia y de utilizar mecanismos de afrontamiento más saludables, impactando no sólo su estilo de vida personal sino su desempeño y relaciones en el trabajo.

2.3.2 Definición operacional

- **Motivación:** derivado que la motivación es uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en las empresas para que sus colaboradores puedan ser productivos, la presente investigación evaluará aspectos considerados importantes tales como: la orientación a resultados (OO): que se considera como, la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Orientación a la innovación (OI): se define como el cambio que lleva consigo una novedad y como los colaboradores pueden llegar a realizar cambios que introduzcan cosas nuevas a través de procesos creativos. Orientación al liderazgo (OL): se define como la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo. Orientación a las relaciones (OR): el cual indica como un colaborador puede atento a las relaciones interpersonales y su interés por establecer relaciones tranquilas y amistosas en el entorno laboral.
- **Charlas de motivación:** es un programa en el cual, la institución busca lograr un cambio en la motivación de un grupo de sus empleados, para lograr el mejor desempeño en sus puestos de trabajo y vida personal. Las charlas motivacionales fueron impartidas en distintas instalaciones por distintos facilitadores, los días sábados en horas de la mañana. No tuvieron ningún costo monetario para los participantes, únicamente para la institución. Las charlas fueron impartidas cada tres meses durante todo un año y abarcaron temas tales como la innovación, el compromiso (orientación hacia los resultados), el trabajo en equipo y liderazgo. Existe otro grupo de trabajadores quienes no participaron en dicho programa.

2.4 Alcances y límites

La presente investigación pretende determinar si existe diferencia en el nivel de motivación laboral entre un grupo de trabajadores de una entidad financiera, que ha participado en programa de charlas motivacionales y un grupo de la misma entidad financiera que no ha participado en el programa; sin embargo, no pretende darle seguimiento.

La investigación únicamente fue realizada a un grupo de colaboradores de la entidad financiera que tienen como mínimo un año de participar en el programa, sin tomar en cuenta puestos de mandos medios y altos que también han participado. La investigación únicamente pretende establecer si existe diferencia entre los grupos evaluados, por lo que los resultados, no pueden ser generalizado a otras muestras.

2.5 Aportes

Con el resultado que se obtuvo en la investigación sobre si existe diferencia entre los niveles de motivación de los colaboradores que participan en el programa y los que no, se aportó a la empresa el conocimiento sobre la efectividad del programa de charlas motivacionales como método para mantener motivado a su personal y las principales tendencias motivacionales esenciales para la integración en el contexto laboral y su implicación con los objetivos laborales. Además el trabajo de investigación podrá ser utilizado por otras áreas dentro de la misma institución, empresas u organizaciones que posean características similares y tengan el deseo de llevar a cabo programas de motivación a sus colaboradores. Para futuros estudiantes podrá ser de utilidad en la realización de trabajos de investigación en aspectos motivacionales.

La presente investigación, aporta información importante a todos los interesados en conocer más sobre la motivación laboral en las empresas y la manera de como reforzarla por medio de incentivos no monetarios, como lo son las charlas motivacionales.

De igual manera, se provee información de utilidad para la institución donde se realizó el estudio, sobre la efectividad de las charlas motivacionales y otros programas que se pueden aplicar a sus colaboradores con la finalidad de que logren motivarse y satisfacerse.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la realización de la presente investigación la población estuvo conformada por un grupo de colaboradores del área administrativa de una Institución Financiera.

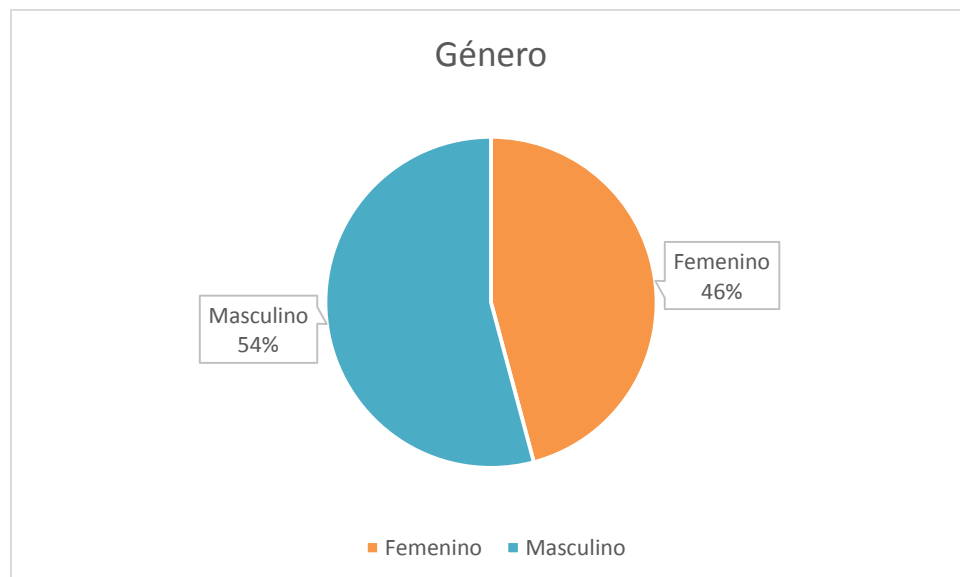
Las características de los sujetos que participaron en el estudio son las siguientes:

Tabla No. 1

Sujetos	Años de laborar en la institución	Edad	Programa de charlas motivacionales
12 colaboradores	Más de un año	Entre 20 y 45 años	Si participó
12 colaboradores	Más de un año	Entre 20 y 45 años	No participó

Base: 24 sujetos.

Gráfica No. 1



Base: 24 sujetos

Se observó en la gráfica que la muestra es representada por 13 hombres que se refleja con el 54.00%, y el 46.00% representa a las mujeres, las cuales fueron 11 que participaron. Por lo que, se concluyó que la mayor parte del personal al cual fue aplicado el Test pertenece al género masculino, esto podría deberse a que el tipo de trabajo es técnico y en su mayoría, los evaluados estudian o han estudiado la carrera de ingeniería.

Tabla No. 2

Edad	
Media	30.375
Mediana	29.5
Moda	27
Desviación estándar	5.306374346
Rango	18
Mínimo	23
Máximo	41
Cuenta	24

Base: 24 sujetos

En la presente tabla, se pudo observar que el mínimo de edad de los sujetos en general al que le fue aplicado el Test es de 23 años y la edad máxima es de 41 años, obteniendo así una desviación estándar de 5.20 y una media de 30.32.

Tabla No. 3

- Colaboradores que participaron en el programa de charlas motivacionales.

Categoría	Característica
Género	Masculino / femenino
Rango de edad	20-45 años
Nivel de educación	Universitario
Tiempo de laborar	Más de un año
Estudios	Ingeniería Industrial / Administración de Empresas

Base: 12 sujetos

La presente tabla muestra los aspectos generales de los sujetos del primer grupo estudiado en donde se toman en cuenta: género, rango de edad, nivel de educación, tiempo de laborar para la institución y los estudios de la mayoría.

Tabla No. 4

- Colaboradores que no participaron en el programa de charlas motivacionales.

Categoría	Característica
Género	Masculino / femenino
Rango de edad	26-41 años
Nivel de educación	Universitario
Tiempo de laborar	Más de un año
Estudios	Ingeniería en Sistemas

Base: 12 sujetos

La presente tabla muestra los aspectos generales de los sujetos del segundo grupo estudiado en donde se toman en cuenta: género, rango de edad, nivel de educación, tiempo de laborar para la institución y los estudios de la mayoría.

3.2 Instrumento

Se utilizó el test psicométrico MPS (Escala de motivaciones Psicosociales) que según Fernández (2009) es una escala que fue diseñada, para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional del sujeto con base a cinco componentes de la conducta (pluridimensional) que considera básicos. Asimismo para predecir el comportamiento futuro de los sujetos, sobre todos en el ámbito laboral.

- Información demográfica: esta sección recopiló información propia del sujeto evaluado con el instrumento, la información está compuesta por:
 - Edad
 - Género
 - Estudios

- Profesión
- Cuestionario: el instrumento que se utilizó para esta investigación consta de 173 enunciados los cuales se clasifican en 3 partes. La primera parte, cada enunciado presentó dos alternativas de respuesta posibles, según el grado de acuerdo con el contenido de la frase. La segunda parte, se presentaron incentivos descritos brevemente, en el cual se elegirá los considerados más importantes en el plano profesional o personal. De ellos se seleccionó el grado de importancia que tienen. Y, en la tercera parte se eligieron los aspectos que consideraron relevantes y precisar el grado de satisfacción que le producen.

La interpretación de cada factor es:

- Nivel de activación: se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta. Se trata de elementos impulsores hacia la acción, pero no direccionales. Alude al estado de alerta o activación general (arousal) que determina el comportamiento dirigido a la consecución de unas metas.
- Nivel de expectativa: anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Es la probabilidad percibida de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa. Existe, pues, una relación entre incentivo y expectativa, por una parte, y entre expectativa y nivel de satisfacción por otra.
- Nivel de ejecución: cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica para la consecución de unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada. Relación entre el nivel de activación, el valor de la recompensa y la eficacia.
- Valor de los incentivos: se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta. También se puede entender como la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos (p.ej., condiciones ambientales de trabajo, salario, participación, política de la empresa). Los incentivos reforzadores poseen un valor funcional para el sujeto. Con esta escala se requiere conocer el rango de los mismos.
- Nivel de satisfacción: se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración que el individuo juzga justo o inadecuado. Por tanto, el nivel

de aspiraciones funciona como regulador del éxito o fracaso (que provocan satisfacción en el empleo, logro, responsabilidad e higienizadores que provocan falta de satisfacción: condiciones físicas, salario).

Los mecanismos para evaluar los componentes de las motivaciones son los indicados en la Escala de Motivaciones Psicosociales.

Por las características del instrumento, en la primera hoja se encuentran ejemplos de las tres partes para que las personas que completen el cuestionario tengan claridad del mismo.

3.3 Procedimiento

- Se solicitó una cita para obtener la autorización de realizar el estudio a los colaboradores de la Gerencia de Proyectos que participaron en el programa de charlas motivacionales y a los que no participaron.
- Se informó a los colaboradores que participaron en el programa y a los que no, sobre las evaluaciones que se estarían realizando.
- Se elaboró el programa motivacional.
- Se aplicó el instrumento a los colaboradores que participaron en el programa y a los que no participaron.
- Se tabularon los datos en el programa Excel para obtener los resultados.
- Se compararon los datos y se trabajó con la metodología estadística para obtener los resultados.
- Se realizó la discusión de los resultados obtenidos de la investigación.
- Se plantearon las conclusiones y recomendaciones.
- Se realizó la presentación del informe final de la investigación.

3.4 Diseño de investigación y metodología estadística:

La presente investigación es de tipo cuasiexperimental. Esto, de acuerdo a Hernández et al. (1997), se refiere a los diseños que manipulan deliberadamente al menos una variable independiente para ver su efecto y relación con una o más variables dependiente. En los diseños cuasiexperimentales los sujetos no son asignados al azar a los grupos, ni emparejados; sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos.

Para analizar los resultados se utilizó la estadística cuantitativa mediante la calificación de la escala fueron las medidas de tendencia central que, según Levin (2004) define como el punto medio de una distribución (media que se interpreta como el promedio de algo establecido y moda es el valor que más se repite en el conjunto de datos) y la desviación estándar. El rango y la desviación estándar son medias que pueden evaluar la dispersión de datos con respecto a un valor central o su dispersión total. La desviación estándar se define como la “media que informa de la media de distancias que tienen los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas unidades que la variable.” Es decir, qué tan distante se está de la media o de lo establecido como normal. Y la t de student es la distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida cuando el tamaño de la muestra es pequeño, se utilizará en esta investigación para determinar el grado de probabilidad entre el grupo de trabajadores que participa en el programa de charlas motivacionales y el grupo de trabajadores que no participa en el programa.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales que se realizó a 12 sujetos que participaron en un programa de charlas motivacionales y 12 sujetos que no participaron en dicho programa de una entidad financiera guatemalteca.

Tabla No. 5

Diferencia de Medias Activación
Prueba T para dos muestras

	<i>Con charlas</i>	<i>Sin charlas</i>
Media	77.0833333	69.9166667
Varianza	96.9924242	77.53787879
Observaciones	12	12
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	1.87919742	
P(T<=t) dos colas	0.0735301	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07387307	

Fuente: datos obtenidos en la Escala de Motivaciones Psicosociales.

En la tabla anterior, según los resultados obtenidos, no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el nivel de activación con una ponderación del 1.88, ya que el valor del Estadístico t fue menor que el valor crítico de t (2.07), por lo que se acepta la hipótesis nula.

Tabla No. 6

Diferencia de Medias Expectativa
Prueba t para dos muestras

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	72.4166667	64.75
Varianza	109.537879	123.4772727
Observaciones	12	12
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	1.73982322	
P(T<=t) dos colas	0.09586322	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07387307	

En la tabla anterior, según los resultados obtenidos, no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el nivel de expectativa con una ponderación del 1.74, ya que el valor del Estadístico t fue menor que el valor crítico de t (2.07), por lo que se acepta la hipótesis nula.

Tabla No. 7

Diferencia de Medias Ejecución
Prueba t para dos muestras

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	61.5833333	51.75
Varianza	312.083333	724.3863636
Observaciones	12	12
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	1.05806678	
P(T<=t) dos colas	0.30150495	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07387307	

En la tabla anterior, según los resultados obtenidos, no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el nivel de ejecución con una ponderación del 1.06, ya que el valor del Estadístico t fue menor que el valor crítico de t (2.07), lo cual, significa que la hipótesis nula.

Tabla No. 8

Diferencia de Medias Incentivos
Prueba t para dos muestras

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	133.333333	157.0833333
Varianza	1644.60606	595.5378788
Observaciones	12	12
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	-1.73826616	
P(T<=t) dos colas	0.09614249	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07387307	

En la tabla anterior, según los resultados obtenidos, no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el nivel de incentivos con una ponderación de -1.74, ya que el valor del Estadístico t fue menor que el valor crítico de t (2.07) por lo que se acepta la hipótesis nula.

Tabla No. 9

Diferencia de Medias Satisfacción
Prueba t para dos muestras

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	118	126.0833333
Varianza	607.454545	1421.901515
Observaciones	12	12
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	0.62158709	
P(T<=t) dos colas	0.5406017	
Valor crítico de t (dos colas)	2.07387307	

Por último, según los resultados obtenidos, no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el nivel de satisfacción con una ponderación de -0.62, ya que el valor del Estadístico t fue menor que el valor crítico de t (2.07) por lo cual, se acepta la hipótesis nula.

Se observó que en las áreas de activación, expectativa y ejecución el grupo que participó en el programa de charlas motivacionales, obtuvo promedio más alto, que el grupo que no participó por el contrario, en las áreas de incentivos y satisfacción, el grupo que participo en el programa obtuvo un promedio más bajo en comparación al grupo que no participó, aunque la diferencia no alcanzó a ser significativa.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber presentado los resultados en el capítulo anterior, es importante hacer una comparación entre las investigaciones presentadas en el marco teórico y los resultados de esta investigación, en la cual, se evaluaron cinco factores, los cuales son: activación, expectativa, ejecución, incentivos y satisfacción. Para realizar esta evaluación se utilizó el test psicométrico MPS (Escala de motivaciones Psicosociales) que según Fernández (2009) es una escala que fue diseñada, para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional del sujeto con base a cinco componentes de la conducta (pluridimensional) que considera básicos, asimismo para predecir el comportamiento futuro de los sujetos, sobre todos en el ámbito laboral.

El primer factor evaluado fue, el nivel de activación, que se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta, no se obtuvo diferencia estadísticamente significativa. Sin embargo, González (2011) indica en su estudio que los factores que influyen en la motivación del personal son el reconocimiento, la autoestima y realización.

Continuando con el nivel de expectativa, se describe como anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en determinada tarea, la cual no tuvo diferencia estadísticamente significativa. Según Vargas (2010) difiere en su estudio ya que concluyó que no existe diferencia al implementar un programa de incentivos no monetarios para mejorar la motivación de los empleados y reducir de esta manera, la rotación de personal.

Siguiendo con el nivel de ejecución, el cual se define como la cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica para la consecución de unas metas, no hubo diferencia estadísticamente significativa. Sin embargo, según Gressi (2012) difiere en su estudio y concluyó que los incentivos no influyen en la motivación y productividad de los empleados.

Así mismo, siguiendo con el valor de los incentivos, que se describe como la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta, no hubo diferencia estadísticamente significativa. A lo cual, García (2015) indica en su estudio que los docentes se encontraron satisfechos en supuestos de trabajo y que los incentivos influyen en su rendimiento laboral dentro de la institución.

Y finalmente, el factor de satisfacción descrito como el grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración que el individuo juzga justo o inadecuado, siendo este un nivel que funciona como regulador del éxito o fracaso. Zelada (2003) en su estudio concluyó que la formación de equipos funcionales de trabajo, que sean manejados por incentivos que los motivan y objetivos comunes modificará el comportamiento de los colaboradores para que mejoren tanto laboral como personalmente.

Por tal razón, la presente investigación tuvo como objetivo comparar entre un grupo de colaboradores que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa de una entidad financiera. Según a los resultados obtenidos se concluyó que los colaboradores de esta entidad financiera se encuentran en un rango de motivación laboral normal pues ninguno de los factores antes mencionado tuvo diferencia estadísticamente significativa. Sin embargo, se pudo notar que en las áreas de activación, expectativa y ejecución del grupo que participó en el programa de charlas motivacionales, obtuvo promedio más alto, que el grupo que no participó por el contrario, en las áreas de incentivos y satisfacción, el grupo que participó en el programa obtuvo un promedio más bajo en comparación al grupo que no participó aunque la diferencia no alcanzó a ser significativa.

Finalmente, según se observó en la discusión de resultados, algunos autores concuerdan con lo expresado mientras que otros se encuentran en desacuerdo. Aunque en esta investigación no se encontró diferencia significativa en cuanto a la motivación laboral entre un grupo de colaboradores que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa de una entidad financiera.

VI. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, el nivel de motivación laboral entre un grupo de colaboradores que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa de una entidad financiera guatemalteca se encontró en promedio normal, es decir que entre los dos grupos no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en la motivación laboral, según su participación en el programa de charlas, ya que en todas las áreas el valor del Estadístico t fue menor que el valor crítico de t (2.07). Sin embargo, se pudo notar que en las áreas de activación, expectativa y ejecución, el grupo que participó en el programa de charlas obtuvo el promedio más alto, aunque la diferencia no alcanzó a ser significativa, por el contrario, este mismo grupo obtuvo un promedio más bajo en las áreas de incentivos y satisfacción, en comparación al otro grupo que no participó.

2. De la misma manera, no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en el nivel de activación motivacional entre un grupo de colaboradores que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa de una entidad financiera guatemalteca. Sin embargo, los colaboradores que si participaron en el programa de charlas motivacionales mostró un promedio más alto en comparación a quienes no participaron, esto nos indica que los colaboradores podrían verse influenciados por las charlas motivacionales para mantener su estado de alerta o activación general que determina su comportamiento dirigido a la consecución de metas en un nivel superior al grupo de colaboradores que no participó.

3. Del mismo modo no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en el nivel de expectativa entre un grupo de colaboradores que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa de una entidad financiera guatemalteca. Sin embargo, los colaboradores que si participaron en el programa de charlas motivacionales mostró un promedio más alto en comparación a quienes no participaron, esto demuestra que, los colaboradores que participaron en el programa saben con más claridad cómo alcanzar un éxito o cómo van a llegar al fracaso en una determinada tarea en comparación al grupo que no participó en el programa de charlas.

4. Asimismo, no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en el nivel de ejecución entre un grupo de colaboradores que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa de una entidad financiera guatemalteca. Sin embargo, los colaboradores que si participaron en el programa de charlas motivacionales mostró un promedio más alto en comparación a quienes no participaron, esto refleja que el esfuerzo que los colaboradores que si participaron en el programa, ponen en práctica para la consecución de las metas propuestas por la institución es superior al grupo que no participó en el programa de charlas motivacionales.

5. No existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en el valor de los incentivos entre un grupo de colaboradores que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa de una entidad financiera guatemalteca. Sin embargo, los colaboradores que si participaron mostró un promedio más bajo en comparación a quienes no participaron. Esto refleja que los colaboradores que si participaron, les dan mayor importancia a los factores externos, en comparación a los colaboradores que no participaron en el programa.

6. Para finalizar, no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en el nivel de satisfacción entre un grupo de colaboradores que ha participado en programa de charlas motivacionales y otro grupo que no ha participado en el programa de una entidad financiera guatemalteca. Sin embargo, los colaboradores que si participaron en el programa de charlas motivacionales mostró un promedio más bajo en comparación a quienes no participaron, esto podría deberse a que el grado de los incentivos que poseen, no corresponden o superan el nivel de aspiración de cada colaborador, en comparación a los colaboradores que no participaron en el programa de charlas.

VII. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones realizadas, se realizaron las siguientes recomendaciones:

1. La institución deberá expandir el programa de charlas motivacionales a las demás áreas de trabajo para mejorar el nivel de activación, expectativa y ejecución de los demás colaboradores, ya que los colaboradores que se encuentran satisfechos, buscarán ser más productivos y crearán un compromiso hacía la institución.

2. Aumentar las expectativas de los colaboradores de este nivel jerárquico y lograr así un mejor rendimiento laboral. Se recomienda que se creen otros programas motivacionales que busquen la manera de satisfacer las necesidades de los colaboradores.

3. Mantener y aumentar la responsabilidad de los colaboradores, a través del reconocimiento de logros laborales y hacerles ver que dentro de la institución tienen oportunidades de crecimiento laboral.

4. Incrementar el compromiso que los colaboradores tienen hacía su trabajo y la institución por medio de actividades que resalten la importancia y los beneficios que esto genera para la institución y para el colaborador.

5. Finalmente evaluar al grupo de colaboradores que participó en el programa para conocer más a detalle el porqué de la diferencia en el promedio en las áreas de incentivos satisfacción en comparación al grupo de colaboradores que no participó y buscar de esa manera, que el primer grupo pueda aumentar su promedio en estas dos áreas.

VIII. REFERENCIAS

- Begodo, V. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Tesis de licenciatura inédita). Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
- Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª.ed). Bogotá Colombia: McGraw-Hill.
- Corrales, F. (1997). *Propuesta de un Plan Motivacional que Contribuya a Mejorar la Productividad en la Fábrica de Calzados del Ejército*. (Tesis de maestría). Recuperada de http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600009865/0&Nombrebd=Baducla&Destacar=medidas;seguridad;
- Cuesta, C. (2013). *Motivación personal y laboral de los maestros del programa de intercambio cultural que laboran en una institución educativa en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- García, M. (2015). *Motivación laboral en colaboradores de una institución educativa privada del departamento de Zacapa* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Zacapa, Zacapa, Guatemala.
- González, C. (2011). *Factores que influyen en la motivación de los trabajadores del departamento de servicio al cliente*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- González, W. (2011) *La gestión del talento humano y la motivación del personal en el instituto superior Tecnológico "Guaranda" Ecuador*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://www.dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/201?mode=full>
- Gressi, P. (2012). *Influencia de los incentivos en la motivación y productividad (estudio realizado con el personal de la empresa Dipina s.a.)*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. (1ª. ed.). México: McGraw Hill.
- Levin, Richard, I., Rubin, Balderas, Del Valle, Gómez, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. (7ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Nelson, B. (1997). *1001 Formas de Recompensar a los empleados*. Colombia: Editorial Norma.

- Recinos, L. (2013). *Relación entre la identificación laboral y motivación de los colaboradores de una empresa textil de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2006). *Administración*. (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, M. (2011). *Factores motivacionales presentes, como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo Price Venezuela* (Tesis de posgrado). Recuperada de <http://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>
- Fernández, J. (2009). *Escala de Motivaciones Psicosociales*. (4ª. Ed.). Madrid; Editorial Tea Ediciones, Madrid, España.
- Vargas, E. (2010). *Efectividad de un programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un call center de una institución financiera*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Zelada, I. (2003). *Propuesta de un modo de formación de equipos de trabajo como instrumento de motivación en la industria panificadora Zelada*. (Tesis de licenciatura). Recuperada de <https://siaa.ucbcba.edu.bo/siaa/RepTesisAluPublico.asp?nsper=123781>

Anexos

Ficha técnica del instrumento

Nombre	MPS. Escala de Motivaciones Psicosociales
Autor	J.L. Fernández Seara
Procedencia:	TEA Ediciones, S.A., 1987, 2008.
Aplicación:	Individual o colectiva.
Ámbito de aplicación:	Adultos, de 18 años en adelante.
Duración:	Variable, de 20 a 30 minutos.
Finalidad:	Evaluación de seis factores y cinco componentes de las motivaciones psicosociales en el mundo Laboral.
Baremación:	Percentiles para la población general en todos los factores y componentes.
Material:	Manual, ejemplar y pin de corrección.