

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

**"INFLUENCIA DE LOS PROGRAMAS DE APOYO ACADÉMICO UNIVERSITARIO DE UNA
EMPRESA DE SEGUROS Y FIANZAS EN LOS COLABORADORES QUE FORMAN PARTE
DE ELLOS Y LOS QUE NO."
TESIS DE GRADO**

JUAN CARLOS HERNANDEZ MARTINEZ
CARNET 11242-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

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

**"INFLUENCIA DE LOS PROGRAMAS DE APOYO ACADÉMICO UNIVERSITARIO DE UNA
EMPRESA DE SEGUROS Y FIANZAS EN LOS COLABORADORES QUE FORMAN PARTE**

DE ELLOS Y LOS QUE NO."
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
JUAN CARLOS HERNANDEZ MARTINEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, 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

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DR. FIDELIO GUADALUPE SWANA WONG

Guatemala, 30 de noviembre del 2015


Señores
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar

Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para informarles que revise la tesis del alumno **Juan Carlos Hernández Martínez** con carné 1124211, previo a optar al grado académico de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional. El joven Hernandez ha concluido satisfactoriamente su tesis **"INFLUENCIA DE LOS PROGRAMAS DE APOYO ACADÉMICO UNIVERSITARIO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y FIANZAS EN LOS COLABORADORES QUE FORMAN PARTE DE ELLOS Y LOS QUE NO"**.

He revisado dicho trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias de una tesis, por lo que doy mi aprobación a dicho trabajo.

Atentamente,


Mgtr. María de la Luz de León Guevara
Código 8204
3



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JUAN CARLOS HERNANDEZ MARTINEZ, Carnet 11242-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05613-2016 de fecha 11 de enero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"INFLUENCIA DE LOS PROGRAMAS DE APOYO ACADÉMICO UNIVERSITARIO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y FIANZAS EN LOS COLABORADORES QUE FORMAN PARTE DE ELLOS Y LOS QUE NO."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 11 días del mes de enero del año 2016.



Irene Ruiz Godoy.

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

ÍNDICE

	Pág.
I. Introducción	1
1.1 Motivación	10
1.1.1 Enfoques de la motivación	13
1.1.2 Impulsos motivacionales	16
1.1.3 Tipos de motivaciones	20
1.1.4 Teorías de la motivación laboral	21
1.2 Incentivos	34
1.2.1 Clasificación de los incentivos	35
1.2.2 Programas de incentivos	44
1.2.3 Programa de apoyo académico	50
II. Planteamiento del Problema	54
2.1 Objetivos	55
2.1.1 Objetivo general	55
2.1.2 Objetivos específicos	55
2.2 Variables	55
2.3 Definición de variables	56
2.3.1 Definición conceptual	56
2.3.2 Definición operacional	56
2.4 Alcances y límites	58
2.5 Aporte	58

III.	Método	60
3.1	Sujetos	60
3.2	Instrumento	60
3.3	Procedimiento	61
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	62
IV.	Presentación y análisis de resultados.....	64
4.1	Tabla: Sexo de los sujetos.....	64
4.2	Tabla: Edad de los sujetos.....	64
4.3	Tabla: Diferencia de medias del factor Activación.....	65
4.4	Tabla: Diferencia de medias del factor Expectativa.....	66
4.5	Tabla: Diferencia de medias del factor Ejecución.....	66
4.6	Tabla: Diferencia de medias del factor Incentivos.....	67
4.7	Tabla: Diferencia de medias del factor Satisfacción.....	68
V.	Discusión de resultados.....	69
VI.	Conclusiones.....	74
VII.	Recomendaciones.....	76
VIII.	Referencias	78

ANEXOS

RESUMEN

La presente investigación fue de tipo cuantitativo con un diseño cuasi-experimental y un alcance comparativo realizada con el objetivo de identificar la influencia de los programas de apoyo académico universitario de una empresa de seguros y fianzas en los colaboradores que forman parte de ellos y los que no. Se utilizó una muestra no probabilística conformada por dos grupos: 20 colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico (grupo experimental) y 20 colaboradores que no (grupo control). Para obtener los resultados se utilizó la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS), la cual estructura diferentes aspectos en cinco componentes básicos: Nivel de activación y necesidad, de expectativa, de ejecución, de satisfacción y valor del incentivo. Estos componentes se ponen de manifiesto en seis áreas motivacionales: Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad. Se concluyó que no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en ninguno de los factores de la escala entre los colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico universitario y los que no ya que el valor del *Estadístico t* fue menor que el *valor crítico de t* (2.011). Se pudo ver que los colaboradores que forman parte de estos programas tienen un promedio más alto, aunque la diferencia no alcanzó a ser significativa. Se recomendó extender los programas de apoyo académico a los hijos y/o relativos del trabajador, esto con el fin de promover la unidad familiar y ayudar económicamente a la persona que labora para la empresa.

I. INTRODUCCIÓN

La motivación es un conjunto de estímulos que mueven a una persona a reaccionar de determinada manera a lo largo de toda su vida. Cada persona tiene un nivel de motivación distinto al de las demás, lo cual se debe a la intensidad de energía dirigida a los deseos internos y externos que la misma persona presente para alcanzar los objetivos propuestos. Una persona motivada es la que hace su mejor esfuerzo y pone todo su empeño por alcanzar sus anhelos más profundos. Tanto la motivación extrínseca como la intrínseca son vitales en un individuo ya que ambas definen las acciones que una persona llevará a cabo para alcanzar los mismos. Una persona desmotivada no cuenta con la voluntad necesaria para dirigir sus actos y su conducta a las metas propuestas.

Dentro del área laboral es muy importante que todos los grupos que formen parte de la misma cuenten con cierta motivación, la cual es necesaria para alcanzar las metas colectivas y los objetivos finales de la empresa en donde laboran. La falta de motivación es uno de los aspectos que se asocia con frecuencia al fracaso laboral. Un colaborador que no se encuentra motivado no rinde de manera óptima y puede llegar a volverse un punto negativo dentro del grupo en donde se desenvuelva.

Por esto mismo es muy importante que las empresas cuenten con programas que de alguna manera insten a sus colaboradores a estar felices y motivados. Uno de estos incentivos son los programas de apoyo académico universitario, los cuales benefician tanto al empleado como al empleador. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se desea conocer la influencia de los programas de apoyo académico universitario de una empresa de seguros y fianzas en los colaboradores que forman parte de ellos y los que no.

A continuación se incluyen diversas investigaciones realizadas tanto a nivel nacional como internacional relacionadas al presente tema de estudio.

Ajpop (2010) realizó una investigación de tipo descriptiva en donde estableció que los incentivos no monetarios influyen en el bienestar psicológico del trabajador. La realizó con 45 trabajadores de un centro educativo de la ciudad de Totonicapán y lo evaluó por medio de Escala de Bienestar Psicológico EBP, la cual consta de 65 ítems con valores que van desde 1 a 5 puntos; comprende 4 subescalas las cuales son: bienestar psicológico subjetivo, bienestar material, bienestar laboral y bienestar con la pareja. También contó con una boleta de opinión respecto a la percepción del trabajador de la aplicación de incentivos no monetarios en la institución. Aplicó la escala en un horario proporcionado por la Dirección en donde explicó al personal la finalidad de los resultados. Tomó percentiles del bienestar psicológico subjetivo y lo correlacionó con los punteos de las boletas de opinión respecto al uso de incentivos, en donde también verificó estadísticamente si existía dependencia entre ambos resultados. Usó como metodología estadística el coeficiente de correlación de Pearson. Concluyó que el personal del centro educativo posee un alto grado de bienestar psicológico debido a que el 91.11% del personal evaluado obtuvo punteos superiores al promedio en base a los percentiles utilizados en la escala de calificación. Demostró además que un 75.56% del personal evaluado considera que, aunque se aplican algunos incentivos no monetarios dentro de la institución, no se cuenta con un programa de incentivos no monetarios que regule y normalice la aplicación de los mismos. Recomendó la implementación de un programa de incentivos no monetarios para que los niveles de productividad mejoren.

Por otra parte, Vargas (2010) estudió los problemas relacionados con la rotación de personal en un departamento de call center de una institución financiera mediante un estudio de tipo experimental. El objetivo de dicho estudio fue identificar la efectividad del programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación laboral. Este programa manifestó diferentes dinámicas orientadas a fomentar varios aspectos laborales propios de la organización. Contó con la totalidad de la población de agentes telefónicos de los diferentes departamentos de la empresa, siendo un total de 371 agentes. 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. También utilizó una encuesta que medía las causas de rotación, la cual estaba dirigida a los jefes y supervisores del departamento. Ésta fundamentaba 10 incisos con las posibles causas de rotación. Para obtener 62 resultados utilizó una escala según la importancia de los incisos donde 1 era nada importante y 6 era muy importante. Realizó la medición sobre la rotación de los dos meses continuos a la aplicación del programa durante el mes de noviembre y diciembre de 2009. Comparó los datos y trabajó con la metodología estadística para obtener los resultados. 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; también identificó que los incentivos no monetarios adecuados para continuar aplicándolos en la empresa son: incentivos de reconocimiento, incentivos recreativos e incentivos de desarrollo y capacitación. Recomendó realizar análisis mensuales del índice de rotación para el personal de call center para evitar que los niveles se alcen más de lo estimado.

Asimismo, González (2011) realizó una investigación que tuvo como objetivo establecer los factores que influyen en la motivación de los trabajadores del departamento de servicio al cliente de una empresa transnacional dedicada al transporte de carga, conformado por una muestra de 17 sujetos a quienes les aplicó la Escala de Motivaciones Psicosociales, en donde se avalúan cinco componentes básicos: nivel de activación y necesidad, valor del incentivo de cada sujeto, nivel de expectativa, nivel de ejecución y nivel de satisfacción. La prueba consta de enunciados con dos alternativas en donde tuvieron que responder de acuerdo a sus sentimientos y percepciones (V o F). Estos componentes se ponen de manifiesto en cinco factores: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad. El instrumento fue aplicado de forma individual a cada sujeto no existiendo límite de tiempo para que se contestara. Calificó cada prueba individualmente con las plantillas correspondientes a cada factor en donde mostró una calificación cuantitativa reflejada en porcentajes. En base a los resultados, graficó de manera grupal los punteos obtenidos con porcentajes. El estudio indicó que los factores que influyen en la motivación del personal de dicho departamento son el reconocimiento, la autoestima y la realización. Pudo observar que las necesidades primarias están satisfechas y que el aspecto económico no es el principal factor de motivación. Recomendó a las gerencias involucradas en el departamento tomar en cuenta la motivación como herramienta para el logro de objetivos y metas así como la creación de un manual de motivación laboral con enfoque en los aspectos que motiven a los empleados tanto intrínseca como extrínsecamente.

Por otro lado, Gressi (2012) con el propósito de determinar la influencia de los incentivos en la motivación y productividad de los empleados de una distribuidora de bebidas llamada Dipina S.A., realizó una investigación de tipo descriptiva, en la cual aplicó un cuestionario basado en la escala de Lickert conocido como Escala Sumada, el cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, como la necesidad de reconocimiento, seguridad y sentirse parte de un grupo que los reconozca como parte fundamental dentro de la empresa; también evaluó el desempeño a través de la efectividad, eficiencia y eficacia. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. El instrumento se aplicó a una muestra de 23 hombres del área de ventas de dicha empresa, de los cuales 11 son vendedores de ruta y 12 auxiliares de ventas. Procedió a aplicar las boletas a la unidad de estudio lo cual realizó en un día, en dos horarios distintos, siendo de seis a ocho de la mañana y de seis a ocho de la noche. Obtuvo los resultados a través de la calificación de las boletas a las cuales les colocó un valor de cien puntos y procedió a hacer la significación y fiabilidad de la correlación. El estudio comprobó que los incentivos no influyen positivamente en la motivación y productividad del recurso humano, por lo cual concluyó que los empleados se sienten motivados y son productivos, y que los incentivos no influyen en dicha motivación y desempeño. Los factores que han influido son la necesidad de trabajo, la identificación con la empresa, entre otras. Recomendó proponer incentivos que marquen un equilibrio entre lo fácil y lo difícil, de manera que los empleados tengan que realizar esfuerzos alcanzables para lograrlos.

A su vez, Domínguez (2013) realizó un estudio descriptivo con un procedimiento estadístico basado en significación y fiabilidad de proporciones con el fin de identificar la influencia de los incentivos no monetarios en la motivación para el desempeño laboral. La investigación la realizó mediante un boletín de opinión con una escala de Lickert de 17 ítems la cual determinó la presencia o no de los incentivos no monetarios, si existe motivación, y si hay algún programa de incentivos no monetarios. Aplicó esta escala a una muestra de 42 sujetos entre empleados operativos, mandos medios y directivos de los departamentos de cocina, mesas, eventos, seguridad, bodega y gerencia del restaurante Casa Museo de la zona 3 de Quetzaltenango. La investigación pudo comprobar que no existen incentivos no monetarios en el establecimiento, aún así, gran parte de la muestra encuestada se siente motivada a trabajar, ya sea por impulso motivacional intrínseco o extrínseco, o por el simple hecho de compartir buenos canales de comunicación con sus compañeros de trabajo y su jefe. Concluyó que, al no existir de manera sistemática un refuerzo positivo para motivar de manera extrínseca al colaborador, los incentivos no monetarios no influyen de manera directa en la motivación, y la ausencia de estos no afecta la motivación del colaborador pero sí la percepción de éste hacia la organización. Recomendó realizar una guía de incentivos no monetarios para el personal con el fin de maximizar la influencia extrínseca motivacional para un mejor desempeño laboral.

A nivel internacional también se han llevado a cabo investigaciones en relación al tema, las cuales se presentan a continuación.

Abreu, Badii y Ramírez (2008) plantearon un estudio en México que tenía como objetivo general determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de

los objetivos de la organización. La población estaba conformada por sujetos que forman parte de una empresa manufacturera de tubería de acero. Al final, determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona. Concluyeron que la motivación cuenta con muchos factores que favorecen la productividad y satisfacción de todos los colaboradores dentro de la empresa.

Por otro lado, Curren y Marques-Quinteiro (2009) exploraron en Portugal la relación entre el autoliderazgo, la orientación de meta, la motivación intrínseca y la conducta innovadora. Se basaron en el constructo de que la innovación requiere competencias de autonavegación, por lo que propusieron que las destrezas de autoliderazgo median la relación entre la orientación de meta y la innovación de rol, así como entre la motivación intrínseca y la motivación de rol. Utilizaron una muestra de 108 empleados que formaban parte de tres compañías dedicadas al desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas. Su instrumento fue una encuesta basada en las creencias de los empleados en base a la orientación de meta, su nivel de motivación intrínseca, sus estrategias de autoliderazgo y la frecuencia con la que introducen nuevos procedimientos en sus trabajos. Asimismo, utilizaron un modelo de ecuaciones estructurales, el cual mostró una relación positiva con la innovación de rol para el aprendizaje de la orientación de meta y la motivación intrínseca pero no para el desempeño de la orientación de meta. Concluyeron que las destrezas de autoliderazgo mediaron completamente entre la motivación intrínseca y la innovación de rol. Recomendaron que, facilitar las competencias

de autonavegación de los empleados podría ser un camino para facilitar la conducta innovadora.

Asimismo, Ayala, De Quijano, Montserrat y Navarro (2011) realizaron un modelo integrado de motivación en el trabajo (ASH-Mot) en Barcelona, España, el cual pusieron a prueba en una muestra multicultural mediante el análisis de la validez de constructo y convergente. Este modelo integraba, dentro de una red de relaciones, varios constructos motivacionales que operan a distintos niveles: necesidades, instrumentalidad, creencias de auto-eficacia, equidad y estados psicológicos críticos (conocimiento de los resultados, responsabilidad y significado). Llevaron a cabo dos estudios transversales: en el primero participaron cuatro muestras diferentes de Chile, España, Inglaterra y Portugal. La validez de constructo de los instrumentos de medición la estudiaron por medio del AFC. En el segundo estudio, participó una muestra de México; se analizó la convergencia entre la medida de motivación propuesto por el ASH-Mot y otras medidas de motivación. Los resultados obtenidos fueron positivos: revelaron altos índices de ajuste entre los datos y el modelo teórico (valores superiores a 0,90 y residuos inferiores a 0,08), así como una alta convergencia entre las diferentes medidas de motivación. Concluyeron que el modelo de ASH-Mot muestra unos valores adecuados de validez de sus herramientas y, más importante, proporciona información clave para la adaptación de las intervenciones una vez que los bajos niveles de motivación han sido detectados. Recomendaron la utilización de otros procedimientos de medición para recabar más información acerca de la validez del modelo y de las herramientas de medición en cuestión.

Por otra parte, Cañón y Galeano (2011) realizaron un estudio de corte transversal en Colombia con una muestra total de 89 trabajadores de servicios de urgencias de las unidades intermedias de San Cayetano, Enea y Centro. El estudio determina los factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de ASSBASALUD E.S.E Manizales y cómo se relacionan. Entre los participantes obtuvieron los siguientes resultados: 81% fueron mujeres, la edad promedio 36 años, estrato socioeconómico medio 72% (3-4), 61% auxiliares de enfermería, 19% médicos, evidenciaron que 55% perciben bastante calidad de vida laboral, 11% satisfacción laboral; además encontraron relaciones de la calidad de vida laboral con el estrato socioeconómico, motivación intrínseca, apoyo directivo, satisfacción laboral, y salud general. Concluyeron que los trabajadores perciben bastante carga de trabajo, bastante apoyo directivo, mucha motivación intrínseca y un nivel medio de calidad de vida. Asimismo, encontraron que algunos trabajadores están insatisfechos con su estabilidad en el empleo y con el salario que reciben.

A su vez, Tziner y Tanami (2013) investigaron en Israel las asociaciones entre los estilos de apego, el perfeccionismo y el potencial de motivación laboral con el compromiso con el trabajo y la adicción al trabajo. Utilizaron una muestra de 139 empleados a los cuales les aplicaron un cuestionario de autoinforme que incluía medidas psicométricamente sólidas de los constructos clave. Realizaron un análisis de correlaciones, una regresión múltiple jerárquica y un modelo de ecuaciones estructurales para poner a prueba las relaciones propuestas y las hipótesis de mediación. Encontraron que el perfeccionismo funcional se relacionaba con el compromiso con el trabajo, mientras que el perfeccionismo

disfuncional emergía asociado a los estilos de apego seguros y no seguros. Concluyeron que sólo un estilo de apego (no seguro) y un tipo de perfeccionismo (disfuncional) estaban ligados a la adicción al trabajo. Recomendaron a los directivos prestar atención a los empleados que se caractericen por un estilo de apego no seguro y por una personalidad perfeccionista. Asimismo, sugirieron hacer un esfuerzo para mejorar el compromiso entre los empleados con el fin de facilitar la adicción constructiva al trabajo. Estos estudios concluyeron que la influencia de los programas de apoyo académico universitario, y cualquier otro tipo de incentivo no monetario, en los colaboradores de una empresa en específico, es de gran ayuda para que estos se encuentren motivados y realicen sus labores con mayor eficacia y eficiencia. Asimismo, es muy importante mantener una constancia en estas remuneraciones no monetarias para que los colaboradores se sientan apoyados e identificados con las labores que realizan dentro de la empresa, es decir, que se sientan parte de la organización en donde laboran.

A continuación se presenta información teórica que fundamenta este estudio.

1.1 Motivación

Urcola (2008) menciona que la motivación es un área compleja que envuelve todo lo relacionado con la conducta humana. Incluye temas de gran diversidad como integración, satisfacción, estímulo, rendimiento, etc., que, a pesar de que están estrechamente relacionados con la motivación, tienen significados diferentes. Aun así, no se le debe confundir con técnicas de manipulación o trucos para conducir a las personas hacia objetivos sin que ellos se den cuenta. La motivación significa generar un tipo de energía dirigida hacia el logro de un fin, proveyendo de motivos para llevar algo a cabo. Lo define

también como “la fuerza que impulsa a un sujeto a adoptar una conducta determinada. Es algo sencillo como mover a una persona a realizar algo que se desea se haga” (pp.57-58). Por ello requiere tener un objetivo en específico, no se puede motivar sin el mismo. Indica que motivar es “provocar una conducta dirigida hacia la obtención de una meta, es el proceso de estímulo para lograr la realización de un acto deseado, que puede ser logrado por las buenas, por las malas, o por otros motivos distintos” (p.59).

Sanchidrián (2007), basándose en el significado biológico de la voluntad, menciona que la motivación parte del rompimiento del equilibrio entre el hombre y su convivencia con el mundo como realidad. Está estrechamente relacionada con la vida social de cada individuo, la cual es la que constantemente crea necesidades. Esta falta de equilibrio crea un estado de tensión, el cual se manifiesta subjetivamente mediante la afectividad, la cual a su vez aumenta la actividad motora hasta llegar a producir una conducta con sentido, cuyo fin es satisfacer una necesidad concreta para restablecer el equilibrio. Define a la motivación como “un factor mental que induce a la acción en todas y cada una de las situaciones y los ámbitos de la vida humana. Tal y como indica la propia palabra según el término en latín del que deriva (mover), significa cambio, acción, movimiento, de manera que la situación insatisfactoria existente sea modificada según una determinada dirección” (p.19).

Un elemento fundamental de la motivación son las necesidades. Estos son los requisitos para que un individuo se encuentre bien y pueda sobrevivir. Explican por qué un individuo posee cierta conducta, aun así no son suficientes para determinar por qué el sujeto elige esa determinada conducta y no otra.

Barberá (s/f) menciona que la psicología ha asignado a la motivación el deber de explicar ciertas causas del comportamiento de los seres humanos.

González (2008) define la motivación como “la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección, la intensidad y el sentido del mismo” (p.52). La motivación influye de diferentes maneras en un individuo, permite que un comportamiento inicie, se mantenga y se fortalezca o debilite. En la vida diaria, el ser humano refleja indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le permiten actuar de determinada manera, experimentando deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos que normalmente impulsan sus acciones hacia determinadas metas y objetivos, que hasta cierto punto provocarán la satisfacción en el mismo. Provee una explicación más amplia de la motivación, en donde dice que:

“Es el conjunto concatenado de procesos químicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano” (González, 2008, p.52).

Se puede decir que la motivación es todo ese grupo de estímulos que permiten que un individuo alcance sus sueños y anhelos más profundos. Tanto la motivación como la desmotivación, son factores que tienen gran influencia en la vida de una persona. Sin motivación las personas no tendrían la voluntad o el deseo necesario para alcanzar sus

metas y objetivos. La base de la motivación son las necesidades, las cuales son el fundamento para que una persona tenga motivos suficientes para alcanzar un objetivo en específico.

1.1.1 Enfoques de la motivación

Feldman (2009) define a la motivación como el conjunto de factores que “dirigen y activan el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos” (p.289). Debido a la complejidad del término se han elaborado diferentes enfoques y/o modelos que buscan explicar la energía que dirige el comportamiento de la gente hacia determinados rumbos.

Enfoques basados en los instintos

El principio de la explicación de la motivación se basó en los instintos, los cuales se definen como los patrones de comportamiento innatos determinados biológicamente y no por aprendizaje. Según estos enfoques, las personas y los animales nacen pre programados con una serie de conductas importantes para su supervivencia. Estos instintos proporcionan energía que permite canalizar el comportamiento en direcciones específicas. Las explicaciones basadas en este tipo de enfoques no logran definir por qué un patrón específico de comportamiento, y no otro, apareció en una determinada especie. Es más, afirman que mucho del comportamiento animal se basa en los instintos, aun así el comportamiento humano no se puede considerar instintivo ya que gran parte de su variedad y complejidad es aprendida. A pesar de que explicaciones más recientes han reemplazado las concepciones basadas en los instintos, este tipo de enfoques desempeñan una función importante en ciertas teorías, como los enfoques evolutivos basados en la herencia genética.

Enfoques basados en la reducción de impulsos

Este tipo de enfoques indican que la falta de algún elemento básico produce un impulso inmediato por obtener ese elemento. El impulso se define como “una tensión o excitación motivacional que activa el comportamiento para satisfacer una necesidad” (p.290). Muchos de los impulsos básicos se relacionan con necesidades biológicas del organismo o de la especie en general. A este tipo de impulsos se le conoce como impulsos primarios. Los impulsos secundarios son lo que no satisfacen una necesidad biológica obvia; en este tipo de impulsos la experiencia y el aprendizaje son los que generan necesidades. Por lo general un individuo trata de satisfacer un impulso primario reduciendo la necesidad que éste le genera.

Enfoques basados en la activación

Siguiendo con Feldman (2009) explica que este tipo de enfoques “pretenden explicar el comportamiento cuya meta es mantener o aumentar la excitación” (p.292). Estos enfoques establecen que cada individuo trata de mantener cierto nivel de estimulación y actividad, es decir, si la estimulación y actividad de una persona se elevan demasiado, automáticamente ésta misma trata de reducirlos. Lo contrario sucede si los niveles de estimulación y actividad son bajos, la persona automáticamente tratará de aumentarlos. No hay un nivel óptimo de activación, éste varía de persona en persona ya que algunas buscan mantener estados elevados y otras no.

Enfoques basados en los incentivos

Se les conoce como la fuerza de la motivación debido a que establecen que “la motivación se deriva del deseo de obtener metas externas valiosas, o incentivos” (p.292), es

decir, que la motivación de una persona se basa en las propiedades deseables de estímulos externos. Muchos psicólogos consideran que los impulsos internos mencionados en la teoría de la reducción de impulsos actúan junto con los incentivos externos de la teoría basada en los incentivos para impulsar y atraer el comportamiento. De manera que, al mismo tiempo que buscamos satisfacer nuestras necesidades primarias, buscamos satisfacer la necesidad creada por un impulso externo, por lo que se puede decir que ambos enfoques no se contradicen, sino se complementan entre sí en la motivación del comportamiento.

Enfoques cognitivos

Este tipo de enfoques indican que la motivación es consecuencia de los pensamientos, expectativas y metas de las personas, es decir, sus cogniciones. Es aquí en donde se marca una distinción entre la motivación intrínseca y la extrínseca. La primera se basa en acciones que un individuo realiza por simple placer, sin esperar retribución alguna, y la segunda es en donde el individuo espera una recompensa por la acción realizada. Un individuo es más propenso a perseverar y alcanzar sus metas y objetivos cuando la motivación es intrínseca que cuando es extrínseca.

Jerarquía de Maslow

Feldman (2009) explica que el enfoque de Maslow jerarquiza las necesidades motivacionales y propone que antes de satisfacer las necesidades de orden superior, es decir las más complejas, se deben de satisfacer las necesidades inferiores (primarias). El enfoque se representa a través de una pirámide, en donde las necesidades elementales se encuentran en la base y las de orden superior en la cumbre. Las necesidades de orden superior se pueden activar si y solo si se satisfacen las necesidades del orden inferior. Primero se deben

de satisfacer las necesidades fisiológicas, como el alimento, el sueño, sexo, etc.; luego las necesidades de seguridad, en donde se incluye un ambiente sano y seguro en donde un individuo puede desenvolverse con eficacia; se sigue con las necesidades de pertenencia, las cuales se basan en dar y obtener amor; después las de estima, basadas en la creación de un sentimiento de valía personal y por último se satisface la necesidad más elevada que es la de autorrealización, en donde el individuo alcanza un estado de realización personal en el que las personas se dan cuenta de su elevado potencial. Lo más importante de este último escalón es que las personas se sientan bien consigo mismas y satisfechos de que utilizan su talento al máximo.

Para finalizar, Feldman (2009) menciona que muchos de estos enfoques son complementarios y no pelean los unos con los otros. Es más, la aplicación de uno o más enfoques en determinada situación permite una comprensión más amplia de la que se obtendría si solo se utilizara cierto tipo de enfoques.

1.1.2 Impulsos motivacionales

Davis y Newstrom (2003) explican que las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado de las interacciones con el ambiente cultural en el que viven. Estos impulsos afectan la manera en que cada sujeto considera su trabajo y enfrenta la vida. Los estudios de David C. McClelland en la Universidad de Harvard revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan características de la cultura en la cual crecieron, incluyendo rasgos de su familia, institución educativa, religión, etc. McClelland centró sus estudios en los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder.

Necesidad de logro

McClelland (mencionado en Larsen y Buss, 2005) definió la necesidad de logro como “el deseo de hacer las cosas mejor, de ser exitoso y de sentirse competente” (p.346). Normalmente se activa por los incentivos de desafío y variedad, acompañado por sentimientos de interés y sorpresa, los cuales a la vez se asocian con el estado subjetivo de ser curioso y exploratorio. Este tipo de personas aman el proceso de participar en actividades desafiantes.

Feldman (2009) menciona que quienes tienen una elevada necesidad de logro buscan situaciones en las que compitan contra cierto criterio en específico para demostrar que son exitosos. Al mismo tiempo, discriminan cuando se tienen la oportunidad de elegir sus desafíos ya que evitan situaciones en las que el éxito se les dé con mucha facilidad y en donde sea poco probable. Este tipo de personas suelen sentirse motivados sobre todo por el deseo de evitar el fracaso. Normalmente un grado elevado de motivación por el logro es un indicador de éxito económico y laboral en el futuro de un individuo.

Necesidad de poder

Winter (mencionado en Larsen & Buss, 2005) definió la necesidad de poder como “una disposición o preferencia por tener un impacto en otras personas” (p.349). La necesidad de poder dirige el comportamiento y motiva a una persona cuando ésta se encuentra en situaciones oportunas en donde puede ejercer poder. Este tipo de necesidad se relaciona de manera positiva con el hecho de tener discusiones con otros, correr riesgos mayores y adquirir posesiones de prestigio. Las personas con necesidad de poder no enfrentan bien la frustración y el conflicto. McClelland (también mencionado en Larsen &

Buss, 2005) estableció el término estrés del poder, en donde hace referencia a respuestas de estrés intensas propiciadas por las personas con necesidad de poder cuando no se salen con la suya o cuando su poder es desafiado. Asimismo, McClelland planteó la hipótesis de que las personas con un nivel elevado de necesidad de poder resultan vulnerables a varios padecimientos y enfermedades debido al estrés asociado con el poder inhibido.

Feldman (2009) también identificó al tipo de individuos con fuertes necesidades de poder, indicando que son más propensos a formar parte de organizaciones y buscar puestos en ellas a diferencia de quienes tienen menor necesidad de poder. Este tipo de personas también suelen trabajar en profesiones que satisfagan sus necesidades de poder, como la administración o la docencia. De la misma manera, buscan situaciones en donde puedan demostrar poder, suelen acumular posesiones de prestigio y constantemente manifiestan el deseo de ser percibidos como un individuo poderoso.

Necesidad de intimidad

McAdams (mencionado en Larsen & Buss, 2005) define la necesidad de intimidad como la “preferencia recurrente o disposición para la interacción afectuosa, cercana y comunicativa con otros” (p.352) Este tipo de personas desea más intimidad y contacto humano significativo en su vida cotidiana que aquellos que tienen una baja necesidad de intimidad. Pasan más tiempo durante el día pensando en relaciones, presentan más emociones placenteras cuando están con otras personas, sonríen y hacen más contacto visual que los demás e inician conversaciones con más frecuencia.

La Universidad del Valle de México (2012) se enfocó en destacar los impulsos motivacionales en las diferentes áreas laborales. Menciona que es de mucha importancia reconocer los impulsos motivacionales individuales ya que ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados, permitiendo asignar de una mejor manera las labores a realizar. La clasificación básica que brinda a estos impulsos es la siguiente:

- **Primarias o básicas:** hacen referencia a las necesidades físicas. Son casi universales y varían en el grado de intensidad de un individuo a otro. Suelen estar condicionadas por la práctica social.
- **Secundarias:** hacen referencia a las necesidades psicológicas y sociales. Son más intangibles y son las que complican los esfuerzos motivacionales de los gerentes.

Entre sus características se pueden encontrar:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- Varían en tipo e intensidad entre las personas.
- Están sujetas a cambios en los individuos.
- Operan en grupo más que solas.
- Con frecuencia están ocultas del reconocimiento constante.
- Son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades físicas específicas.
- Influyen en la conducta (Universidad del Valle de México, 2012)

Todos estos tipos de impulsos se presentan y convergen entre sí diariamente en la vida de un individuo. Cada uno de ellos se puede presentar de diferentes maneras, niveles y

formas. Se puede decir que todas las personas son capaces de inclinarse por cierto tipo de estímulos, ya sea consciente o inconscientemente, y que éstos mismos definen la manera en que estas personas luchan por alcanzar sus objetivos

1.1.3 Tipos de motivaciones

Emprende Pyme (s/f) explica que existen diversos tipos de motivación empresarial que se han visto afectados por las numerosas teorías y autores que se han referido a la motivación a lo largo de la historia. Mencionan que en los últimos tiempos la motivación aplicada al mundo empresarial y a sus empleados en general va adquiriendo peso en el buen funcionamiento de los negocios. La motivación está constituida por el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los individuos hacia un objetivo en específico. Lograron definir tres tipos de motivación presente en las empresas:

- **Motivación extrínseca:** cuando la motivación se basa en el beneficio obtenido como resultado del desempeño de alguna actividad. Lo que busca este tipo de motivación es obtener un resultado satisfactorio y evitar consecuencias que tengan un impacto negativo.
- **Motivación intrínseca:** cuando la motivación nace de la satisfacción que produce cierta conducta o tarea al ser realizada; nace del propio individuo y fundamenta sus bases en aspectos tanto subjetivos como objetivos.
- **Motivación trascendente:** cuando la motivación se obtiene por el beneficio o satisfacción que un tercero adquiere o porque éste evita algo negativo para él mismo. Los trabajos de voluntariado se encuentran englobados en este tipo de

motivación. En el entorno empresarial se menciona mucho este tipo de motivación ya que es importante la proyección de una imagen íntegra y solidaria por parte de las empresas ante la comunidad en donde se desenvuelven (Emprende Pyme, s/f).

Se puede decir que todos los tipos de motivación son relevantes cuando se refiere a los intereses de un individuo. Cada persona, dependiendo de sus necesidades y las metas propuestas, utiliza el tipo de motivación que más se sitúe a lo anteriormente mencionado. Los tipos de motivación no se presentan de manera distante sino se relacionan entre sí y dependen de cada tipo de persona. No sería correcto decir que un tipo es mejor que el otro, simplemente están ligados a los propósitos internos de cada individuo.

1.1.4 Teorías de la motivación laboral

González (2006) menciona que la motivación podría catalogarse como algo externo cuando se produce desde fuera de la persona, o algo interno cuando el individuo se motiva a sí mismo (desde adentro). Si se observa cualquier organización, se puede comprobar que hay personas se encuentran en el mismo puesto de trabajo con las mismas condiciones y que aun así unas tienen un mayor rendimiento laboral que otras.

Las empresas deben de cuestionarse por qué es que esto sucede. Para comprender el comportamiento de los colaboradores, las organizaciones con una gestión adecuada imperativamente deben de utilizar la motivación como herramienta principal para que todos sus colaboradores trabajen y cooperen los unos con los otros para alcanzar las metas propuestas, persuadiéndolos a compartir sus ideas y esparciendo el entusiasmo en todas las

áreas laborales. Este fenómeno no es algo que esté sucediendo en la actualidad, de hecho, la preocupación por incrementar la productividad de los trabajadores es un suceso que se presentó aproximadamente en los primeros años del siglo XX, cuando empezaron a surgir teorías de la motivación, como el taylorismo, el cual intentaban explicar cómo este fenómeno podía influir en la productividad de las empresas.

La mayoría de las teorías que pretenden explicar la motivación laboral pueden agruparse en dos grandes corrientes: las de contenido y las de proceso. Las centradas en el contenido se basan en analizar todos aquellos factores que toman parte en la motivación de un individuo a la hora de realizar sus labores. Dentro de estos factores podemos encontrar las necesidades a satisfacer, las condiciones de trabajo o las remuneraciones. Entre estas teorías se encuentran:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow

Robbins & Judge (2009) mencionan que Maslow estableció cinco tipos de necesidades y las agrupó en una pirámide, entre las cuales se encuentran:

- a) **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades más básicas que posee un individuo. Aparecen en la parte más baja de la pirámide.
- b) **Necesidades de seguridad:** se presentan cuando las fisiológicas son parcialmente cubiertas. No se logran inmediatamente sino en el futuro y hacen referencia a la necesidad de protección que se genera en un individuo. Un colaborador se motiva más en un ambiente laboral seguro.
- c) **Necesidades sociales:** esta necesidad se ve cubierta cuando el individuo se relaciona con otros, con el fin de encontrar afecto y pertenecer a un grupo. Al igual que las de seguridad, estas aparecen una vez cubiertas las anteriores.

- d) **Necesidades de consideración y de estima:** se presentan cuando un individuo tiene el deseo de sentirse útil y necesario, no solo consigo mismo, sino también con los demás. Son muy importantes ya que influyen en el equilibrio emocional de la persona
- e) **Necesidades de auto desarrollo del propio potencial (Autorrealización):** se presenta con la superación tanto física y psíquica como emocional.

- Modelo jerárquico ERG de Alderfer

Alderfer (mencionado por Davis & Newstrom, 2003) propone una jerarquía de necesidades con ciertas modificaciones en comparación con la teoría propuesta por Maslow con el propósito de fortalecer algunas debilidades que se presentaban en el mismo. A este modelo lo llamó E-R-G y definió solamente tres niveles jerárquicos, los cuales son:

- a) **E - Necesidades de existencia:** hacen referencia a que los empleados se interesan al principio en satisfacer sus necesidades de existencia, las cuales combinan factores tanto fisiológicos como de seguridad. Éstas se satisfacen a través de distintos aspectos como el sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto, y las prestaciones.
- b) **R - Necesidades de relación:** ubicadas en un nivel superior a las de existencia, se presentan con el hecho de sentirse atendidos y aceptados por las personas que se encuentran arriba, debajo y alrededor del empleado (jerárquicamente hablando), tanto en su trabajo como fuera de él.

c) **G - Necesidades de crecimiento:** se encuentran en la parte más alta de la jerarquización y están conformadas por el deseo de autoestima y realización personal.

- Necesidades aprendidas de McClelland.

McClelland (citado en Amorós, 2007) menciona que los individuos poseen tres tipos de necesidades en el ámbito laboral:

- a) Necesidad de logro
- b) Necesidad de poder
- c) Necesidad de afiliación

Una persona se encuentra motivada dependiendo de la intensidad de su deseo de desempeñarse en base a una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. McClelland, investigando la necesidad de logro, encontró que los trabajadores que alcanzan sus metas y objetivos se diferencian de las que no por su deseo de realizar mejor las cosas. Este tipo de personas busca situaciones en donde tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en donde pueden recibir una retroalimentación rápida en relación con su desempeño, con el fin de saber si están mejorando o no, y situaciones en donde puedan entablar metas de carácter desafiante. En sus estudios de la necesidad de poder menciona que los trabajadores disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por crear una gran influencia en ellos, gustan de ser colocados en situaciones competitivas y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz. Por último la necesidad de afiliación no ha recibido mucha atención por parte de los

investigadores. Menciona que es una necesidad que a la larga “crea un ambiente grato de trabajo, que influye y está claramente relacionada con las otras necesidades” (p.4). Por ejemplo:

“El hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder” (Amorós, 2007, p.4).

González (2006) dice que el desarrollo de las teorías centradas en el proceso comienza a partir de los años sesenta aproximadamente. Éstas están basadas en el análisis del conjunto de procesos que existen en el trabajo de una persona, y que permiten que éste actúe de una determinada forma o de otra. A este grupo de teorías también se le denomina como Teorías Instrumentales, debido a que establecen que la conducta de un individuo es un instrumento mediante el cual se puede encontrar una explicación concreta para los comportamientos que presenta el mismo a la hora de alcanzar sus metas y/o objetivos.

Entre las teorías más importantes de este modelo se encuentran:

- La teoría del camino a la meta de House

Amorós (2007) menciona que éste es uno de los enfoques más respetados cuando de liderazgo se habla. Desarrollada por Robert House, extrae los aspectos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio, basada en la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas

Lo principal de esta teoría es que la función del líder consiste en “asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización” (p.2). El término camino a la meta nace de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para poder brindar ayuda a sus seguidores a seguir adelante desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y de esa manera hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas. Este enfoque menciona que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que ellos lo definen como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder se convierte en motivador cuando:

- a) Hace que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea resultado del desempeño eficaz de este último.
- b) Proporciona la instrucción, guía, apoyo y las recompensas que se requieren para un desempeño eficaz.

House (mencionado en Amorós, 2007), identificó cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

- **Líder directivo:** es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se va a realizar y da procedimientos específicos de cómo lograr las labores.
- **Líder apoyador:** el líder es una persona amistosa y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.

- **Líder participativo:** es el líder que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias y/opiniones antes de tomar una decisión.
- **El líder orientado al logro:** es el líder que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más óptimo.

House (citado en Amorós, 2007) supone que los líderes son flexibles, es decir, tienen la capacidad de mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación en la que se encuentren.

“La teoría de la ruta propone dos clases de variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento, si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. Esta teoría parece tener un soporte efectivo de moderado a alto” (p.11).

- Metas Profesionales de Locke

González (2006) cita a Locke quien considera que la voluntad de un individuo a la hora de realizar una tarea tiene un papel motivador muy importante. El esfuerzo que la persona hace en la ejecución de sus tareas está basado en las metas que tenga que conseguir en las mismas. La persona debe tener en mente las metas, y qué es lo que se debe de lograr

en ellas. Además, tiene que ser consciente de que se tiene que trabajar duro para alcanzarlas. Locke y Latham formularon otra teoría relacionada con el establecimiento de metas, y listan una serie de factores que ayudan a que la motivación incremente. Esta teoría dice que:

- a) Cuanto más complicado sea alcanzar el logro de una meta/objetivo, el grado de esfuerzo que el individuo realizará será mayor por conseguirla (Grado de dificultad).
- b) Cuanto mejor establecida este la meta/objetivo, el esfuerzo de la persona será mayor y será mejor su comportamiento (Metas específicas).
- c) Cuanto mejor y más rápida sea la respuesta sobre el rendimiento del individuo en la realización de las metas/objetivos, el esfuerzo para su realización será más eficaz (Retroalimentación).
- d) Cuanto más participación tenga el individuo en la definición de las metas, mejor será su respuesta a la hora de solucionar problemas (Participación).

- Teoría VIE de Vroom

Vroom (mencionado en Gonzales, 2006) desarrolló la denominada teoría de la Valencia (V), la Instrumentalidad (I) y la expectativa (E). Esta teoría dice que el comportamiento de una persona estará sujeto a la predisposición que ésta misma tenga por alcanzar otra meta más, todo ello en base a su rendimiento. Los conceptos clave que Vroom propuso en su teoría se pueden definir de la siguiente manera:

- a) **Valencia:** es el valor que el sujeto le atribuye al producto de su esfuerzo en la realización de una tarea en específico. El número de valencias existentes depende

del número de resultados que genere el sujeto, y serán consideradas como positivas o negativas dependiendo del propio individuo.

- b) **Instrumentalidad:** hace referencia a la relación entre el resultado deseado por el individuo y el rendimiento laboral de éste mismo. “Cuanto mayor sea el rendimiento de un individuo, mayor será el resultado, y por lo tanto mejor y más motivado estará”. El número de instrumentalidades existentes dependerá del número de resultados obtenidos.
- c) **Expectativa:** se refiere a la relación entre el esfuerzo realizado por un sujeto en la consecución de una tarea específica y el rendimiento obtenido. Cuando se valora esta relación como una probabilidad, el aumento o disminución del esfuerzo de un sujeto, no tiene por qué traducirse en un aumento o disminución de su rendimiento. Cuando esto sucede, solo habrá un valor de la expectativa (González, 2006).

Por lo anteriormente mencionado se puede decir que se evalúa el trabajo (valencia), como mecanismo (Instrumentalidad) para poder obtener objetivos específicos (expectativas). Según esta teoría:

- a) Si el colaborador tiene la sensación de que su esfuerzo puede llegar a provocar un aumento en el rendimiento laboral, entonces éste se esforzará al cien por ciento.
- b) Si el colaborador aproxima que un adecuado rendimiento laboral causará con mucha seguridad el alcance de los resultados deseados, entonces éste se esforzará en conseguir eso mismo.
- c) Si todos estos resultados se dan como algo positivo y sugerente para el colaborador, entonces éste se esforzará nuevamente.

- Teoría de la equidad de Adams

Adams (mencionado en González, 2006), fundamenta su teoría en la denominada Teoría de la disonancia cognitiva formulada por Festinger. En ella se establece que el individuo siempre busca la manera de crear un equilibrio en sus ideas. A partir de esta teoría, Adams desarrolló una teoría basada en la motivación en el entorno laboral y social, en donde estableció que dentro de toda organización las personas realizan comparaciones entre lo que ellos mismo aportan a la empresa, conocido como contribución, y lo que ésta le reporta a ellos, a lo que se le conoce como retribución. Además, los trabajadores comparan su contribución y retribución con la de los demás compañeros de trabajo para ver si son justas. Si en dada comparación existen injusticias, el trabajador procurará eliminarlas. Este proceso puede producir:

- a) Equidad: la cual se presenta cuando la comparación entre la contribución y la retribución de un individuo es igual a la de un compañero de trabajo.
- b) Falta de equidad: cuando existen desigualdades en la comparación entre la contribución y retribución de dos sujetos.

- **Motivación a los empleados**

Emprender (2015) definió varias razones por las cuales es de gran importancia motivar a los colaboradores de una organización. Entre las mencionadas se encuentran:

- Una persona motivadora se convierte en alguien significativo y digno de confianza. Esto mismo convierte al sujeto en un modelo para los demás.

- Aumenta la capacidad para poder influir en el cambio y disminuir las resistencias al cambio.
- Promueve el sentido de la autoeficacia y autocontrol. Al mismo tiempo, contribuye a aumentar la autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización e indefensión.
- Permite dar información útil a las demás personas sobre sus áreas de fortaleza.
- Permite un cambio total en el clima de la organización, ayudando al cambio de la cultura organizacional y dándole un valor de de ejemplaridad.

Se puede decir que a lo largo de la historia el ser humano ha logrado englobar la motivación en diferentes modelos con el fin de facilitar el estudio de la misma. Cada individuo dentro del área laboral se desenvuelve de diferente manera, dependiendo del nivel de motivación con el que cuente. El propósito de cada empresa es identificar métodos y/o procesos que permitan a sus colaboradores a sentirse felices, cómodos y motivados.

- **Tipos de motivación laboral**

Zornoza (2004) define siete tipos de motivación en el trabajo, las cuales son:

La mejora de las condiciones laborales: consiste en aumentar la motivación laboral mediante el mejoramiento de los factores higiénicos relacionados con el contexto laboral, principalmente los que permiten a los colaboradores satisfacer sus necesidades de orden superior, evitando la insatisfacción laboral.

El enriquecimiento del trabajo: evitar que los colaboradores se vean envueltos en el desarrollo de actividades mecánicas y rutinarias, permitir que ejerzan su opinión en más de algún papel de planificación y diseño de tareas.

La adecuación persona/puesto de trabajo: esta técnica busca incorporar en un puesto de trabajo a aquel trabajador que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para llevar a cabo con garantía las actividades que él mismo conlleva, permitiéndole generar interés en las características del puesto.

La participación y delegación: consiste en permitir que los colaboradores participen en la elaboración del diseño y planificación de las actividades que tienen que llevar a cabo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios colaboradores quienes mejor conocen como hacer su trabajo y, por tanto, son quienes tienen la capacidad de proponer mejoras o modificaciones más eficaces (Zornoza, 2004).

El reconocimiento del trabajo efectuado: nace de la problemática que se genera cuando los empleados se quejan frecuentemente de que no son reconocidos por su jefe cuando realizan un buen trabajo. Situación contraria cuando cometen un error, ya que el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación desmotiva inmediatamente a cualquier colaborador, incluso a los mejores.

Evaluación del rendimiento laboral: es llevar a cabo ciertas evaluaciones de los resultados de los trabajadores, basándose en la conducta laboral, y proveer a la persona con la respectiva retroalimentación de lo obtenido. Funciona como un gran estímulo para los trabajadores.

El establecimiento de objetivos: consiste en crear un acuerdo periódico entre el jefe y el subordinado en base a los objetivos que se deben alcanzar durante un determinado período de tiempo. Al mismo tiempo se deben de realizar revisiones periódicas de lo obtenido para establecer el grado de cumplimiento del objetivo.

Emprende Pyme (s/f) menciona que un emprendedor con empleados tiene como principal preocupación cómo hacer que las personas a su cargo rindan al máximo sin que haya necesidad de hacer un aumento en sus ingresos. Establece que el primer obstáculo es la falta de compromiso y de motivación por parte de los colaboradores para cumplir sus tareas, afectando la productividad y perdiendo oportunidades como un mayor ingreso que su vez podría permitir que los empleados ganen más. Las recomendaciones que brindan a los emprendedores para motivar a su personal son las siguientes:

- a) Reunirse con los empleados diariamente y semanalmente: este tipo de reuniones permiten organizar el trabajo con los colaboradores y desarrolla una comunicación más directa con ellos mismos, que a la larga permiten ahorrar tiempo y dinero. Se tienen que ver como una inversión, no un gasto o pérdida de tiempo. Es una herramienta muy útil ya que permite detectar resistencia o conflictos entre los trabajadores al dejarlos que hablen entre ellos y analizar sus conversaciones. Lo principal es darles a los empleados la oportunidad de que opinen acerca de lo que piensan con el objetivo de buscar soluciones.
- b) Motivarlos a que muestren su opinión y sus ideas: Es importante estar al tanto de todo lo que sucede y rodea a los colaboradores. Cuando se realicen las reuniones mencionadas con anterioridad es importante crear un ambiente de confianza, en donde se pueda hablar de temas de los que generalmente no se hablan. Hacerlos saber que sus ideas y opiniones son importantes, felicitarlos al mismo tiempo que opinan, hacerlos sentir parte de la empresa y explicarles el motivo por el cual su idea es o no puesta en práctica.

- c) Motivarlos sin provocar competencias: es importante crear incentivos que favorezcan la cooperación sin generar competencias entre ellos, ya que la mayoría de veces que esto sucede la única perjudicada es la organización. Se tiene que evitar fomentar el individualismo, es decir, a todos se les tiene que premiar por igual cuando se alcancen los objetivos.

Se puede decir que existen numerosas maneras y/o tipos en que una persona puede estar motivada dentro de su trabajo. Tanto los estímulos monetarios como los no monetarios son de vital importancia para que una persona mejore en todos los aspectos y áreas involucradas con sus labores diarias. La implementación de estos programas depende y varía totalmente del tipo de la empresa de la que se esté hablando. No obstante, todas las empresas son capaces de llevar a cabo más de alguno de ellos.

1.2 Incentivos

Arango (1998) define al incentivo como la actividad que poseen los seres vivos para un adecuado funcionamiento, ya sea por razones laborales, afectivas o físicas. Normalmente los incentivos hacen referencia a recompensas o estímulos que despiertan en el individuo la motivación para alcanzar las metas propuestas. Psicológicamente, es posible que un individuo se habitúe a cierto grado de estimulación, por esto mismo es posible que una persona se habitúe ya sea a una vida intensa y estresante durante cierto tiempo o a una vida plana y desmotivada, esto debido a la falta de estimulación.

Chiavenato (2004) explica que el incentivo, también conocido como compensación o recompensa, es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se

convierten en medios de la organización, que, al igual que otros recursos, contribuyen con tiempo y esfuerzo. Las organizaciones tratan de lograr el compromiso e integración de sus empleados y asegurarse su trabajo diligente, puesto que una persona pondrá el esfuerzo necesario para una actuación eficaz cuando la recompensa sea lo suficientemente atractiva para ella.

Morales y Velandia (2001) definen a los incentivos como el componente del sistema de salarios mediante el cual se brinda una recompensa a los empleados, de acuerdo con las normas y parámetros preestablecidos que se encuentran relacionados con su rendimiento, no solo en sentido cuantitativo directo e indirecto, sino también cualitativo. Según los autores, se tratan de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados suplementarios que benefician tanto a la empresa como al trabajador de manera equitativa. Incentivo es sinónimo de remuneración por rendimiento y no es compatible con el salario base sino todo lo contrario.

1.2.1 Clasificación de los Incentivos

Chiavenato (2004) menciona que a cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de una persona a otra. Lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Toda organización debe tener un equilibrio entre incentivos y contribuciones. Cada persona contribuye a la organización en la medida en que recibe estímulos e incentivos a cambio, así asumen ciertos costos personales para obtener retornos o contribuciones de la organización, lo mismo pasa con las organizaciones que están dispuestas a asumir costos para obtener retornos o contribuciones de las personas.

- **Financieros**

Dessler (2001) explica que a finales del siglo XX Frederick Taylor popularizó los incentivos financieros o monetarios, lo cuales se definen como recompensas económicas que se pagan a los colaboradores cuya producción/desempeño supera un nivel predeterminado. En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, ineficientes por lo general. Se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza de trabajo que producían según cuotas establecidas de manera informal, con lo que el empleado producía lo suficiente para ganar un salario decente, porque en caso de que produjera más de la tarifa impuesta por parte de los patrones, les reducían el pago por pieza. Uno de los más grandes logros de Taylor fue la creación del “día del trabajo justo” que debería depender no sólo de las estimaciones de los supervisores, sino de un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación. Fue precisamente esta necesidad de evaluar a los empleados lo que condujo a lo que se llegó a conocer como administración científica. Esta teoría dio lugar al movimiento de relaciones humanas y su hincapié en satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores.

Mencionó que se obtienen varios beneficios mediante los incentivos, los cuales son:

- Beneficios para la organización.
- Eleva la moral de los empleados.
- Reduce la rotación y el ausentismo.
- Eleva la calidad del empleado hacia la empresa.
- Aumenta el bienestar del empleado.
- Facilita el reclutamiento y la retención del personal.
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo.

- Demuestra las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados.
- Reduce molestias y quejas.
- Se pagan sólo si se cumplen los objetivos.
- Distribución del éxito entre quienes lo generaron.
- Se descubren nuevas fuerzas de los individuos.
- No está presente la atmósfera cotidiana del trabajo.
- Estimula la continua mejora en la producción.
- Asegura la retención en la empresa del personal bueno.

Werther y Davis (2000) indican una serie de incentivos monetarios más comunes:

- **Basados en unidades:** este tipo de incentivos suelen compensar al colaborador por el volumen de su rendimiento, existiendo la posibilidad de que se pueda compensar por el exceso de producción que se haya logrado. Según estudios realizados, este tipo de incentivo no crea una mejor productividad, aun así reduce la presión de grupo y favorece a las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.
- **Bonos de producción:** este tipo de incentivos se le paga al colaborador por exceder el nivel de producción, y se adhieren a un salario fijo pre establecido.
- **Comisiones:** este tipo de incentivo se relaciona en su mayoría de veces con los puestos enfocados a ventas, en donde el vendedor recibe un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre vender.
- **Curvas de madurez:** este incentivo se clasifica para los colaboradores según la productividad y experiencia. Los empleados más sobresalientes se califican en un nivel superior, los de desempeño bueno en un nivel más bajo y así sucesivamente.

Esta técnica permite que las personas que tienen un nivel superior reciban una mayor compensación que los contrarios, evitando que este tipo de personas busquen un ascenso a una posición directiva o de más alta jerarquía en otra empresa con el fin de aumentar sus ingresos

- **Incrementos por méritos:** hacen referencia a los incentivos que se basan en el nivel de la compensación, brindados a los colaboradores mediante una evaluación de desempeño de las labores que lleva a cabo dentro de la organización. Por lo general, este tipo de incentivos los selecciona el supervisor inmediato del colaborador junto con los otros superiores.
- **Compensación por experiencia y conocimientos:** este incentivo se basa en la compensación mediante el reconocimiento del esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña. No se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer por la empresa, con lo que el personal consigue un nivel de calificación más alto, reduciendo la necesidad de contratar más personal y disminuyendo la tasa de rotación y de ausentismo del personal en su mayoría de veces

Werther y Davis (2000) explican que los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios, por ejemplo algunos de los incentivos que se pueden mencionar son aquellos en que el empleado recibe dinero por su trabajo. Se deben tomar en cuenta aspectos como:

- Adecuar la recompensa a la persona.

- Dar recompensas que al trabajador le resulten verdaderamente interesantes y satisfactorias.
- Adecuar el premio a lo logrado.
- Ser oportuno y específico.
- Para ser eficaz el efecto del incentivo debe de otorgarse tan pronto como sea posible, después que se logre el desempeño o resultados esperados.

- **No financieros**

Stevenson (2000) menciona que los incentivos no monetarios son motivadores no económicos, que frecuentemente se dan en las organizaciones con el fin de motivar a los colaboradores basándose en el respeto, retos, elogios, sentirse parte del equipo, contribuir con ideas, tener la oportunidad de aprender, oportunidades de desarrollo de carrera, camaradería, premios, agradecer a los empleados por el trabajo realizado dentro del ámbito laboral, etc. Todos estos tipos de reconocimientos pueden basarse en diversos criterios, formales e informales, y otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Los incentivos deben reflejar conocimiento del área de aplicación para lograr que sea más efectivo el desarrollo; por ejemplo cuando se logra establecer un buen desarrollo y trabajo en equipo, los colaboradores obtienen logros, y de esta manera se busca destacar y recompensar a todo el equipo, para evitar que se den casos de rivalidad o perder la motivación laboral dentro del ambiente.

Los incentivos son factores positivos que permiten establecer un mejor proceso de participación, lo cual hace sentir a los colaboradores cierta integración e identificación. El autor también menciona que uno de los otros tipos de incentivos en donde se puede mencionar que un individuo puede tener dentro de su lugar de trabajo es contar con los conocimientos o equipo necesarios para realizar su labor. Cabe mencionar que la formación proporciona a las personas los conocimientos que necesitan para llevar a cabo su trabajo, pero es sumamente importante que los jefes o supervisores de las diferentes áreas que integran la organización se aseguren que sus empleados dispongan de todos los recursos necesarios para desempeñar su trabajo y crear el ambiente necesario para desarrollar el clima organizacional indicado (Stevenson, 2000).

También menciona que uno de los factores que incentiva de sobremanera a los empleados lo constituye el hecho que en la organización se permita una flexibilidad de horarios para que los colaboradores cuenten con permisos para ausentarse en casos de emergencia o situaciones familiares que lo requieran. Otro incentivo muy efectivo mencionado por el autor son las celebraciones o fiestas de oficina, las cuales motivan mucho a los colaboradores. Se debe procurar que la mayor parte de éstos se integren en la organización y asistan a la misma, sin embargo, se debe tener presente que las personas tienen diferentes modos de relacionarse socialmente y que responden diferente a las relaciones sociales de una fiesta de oficina. La motivación de logro es otro factor que impulsa a los trabajadores a perseguir y alcanzar metas. Se presenta al obtener un reconocimiento personal por sus esfuerzos, lo cual los conduce a una alta seguridad laboral, aspecto de mucha importancia para a el colaborador. Otro aspecto importante es contar con

equipos, capacitaciones adecuadas y además remuneraciones justas y equitativas para satisfacer las necesidades de todos los trabajadores.

Contar con políticas y con una administración que se enfoque al personal resulta ser también un factor de motivación, así como las relaciones cordiales entre supervisores y subordinados. De lo anterior se puede mencionar que un programa de Incentivos no monetarios conlleva a ventajas empresariales y de sus colaboradores. Es por eso que en las empresas es indispensable su existencia (Stevenson, 2000).

Dibble (2001) menciona que los incentivos se pueden clasificar en cuatro tipos:

- a) **Asistencial:** son los que proporcionan al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en caso de situaciones imprevistas.
- b) **Recreativos:** son los incentivos que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo.
- c) **Reconocimiento:** son aquellos que elevan la moral de los trabajadores a través de reconocimientos por buen desempeño o por realizar alguna actividad deseada por la empresa.
- d) **Supletorios:** constituyen aquellas facilidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Caso (2003) clasifica los incentivos según actuaciones:

- **Rendimiento:** valora el resultado de una actuación a través del cociente de dos magnitudes medidas (por ejemplo, cantidad de trabajo dividido por el tiempo

invertido en realizarlo; unidades monetarias vendidas dividido por las unidades vendidas a precio de mercado; productividad: cociente del valor de lo producido por el valor de los recursos necesarios para producirlos, etc.).

- **Volumen:** el resultado se valora por la medida de una magnitud (producto vendido, producción realizada, etc.).
- **Mermas:** valora el resultado del aprovechamiento de los materiales; normalmente, se da en porcentajes, por lo que es un rendimiento.
- **Calidad:** el concepto es muy amplio, pero para lo que aquí interesa sólo consideramos calidad de características y calidad de prestaciones.
- **Disponibilidad:** es una relación entre lo que se puede emplear y el total de recursos. Se trata de una utilización específica; por ejemplo: el cociente entre horas totales de máquina, menos horas de avería y reparación y horas totales nos dará la disponibilidad que produce.
- **Planificación:** es determinar los recursos necesarios y cómo ponerlos en juego para que un proceso cumpla su objetivo. El resultado puede valorarse por el grado de cumplimiento del objetivo final del proceso; por ejemplo: número de piezas que han dejado de fabricarse en relación con las planificadas o su tanto por ciento; se han fabricado todas las piezas, pero con una semana de retraso, etc. Sin embargo, es más útil valorar resultados parciales del proceso y especialmente aquellos que sean clave para el objetivo final.
- **Aprovechamiento:** es lo contrario de mermas.
- **Limpieza:** esta actuación es difícil de observar, porque, si bien la cantidad de trabajo que supone puede ser medida, la calidad de su resultado no se puede evaluar

fácilmente y hay que recurrir a una lista de comprobación. Si se hace así, hay que analizar el coste/beneficio resultante.

- **Orden:** es un aspecto de la calidad de las actuaciones en el puesto de trabajo. Como tal hay que recurrir a una lista de comprobación, y tratarlo de forma similar al caso anterior.

Sornoza (mencionada en Descuadrando, s/f) propone clasificar los incentivos en cuatro grupos:

- Positivos: este sistema se basa en un plan de recompensas por mejoras en el desempeño.
- Negativos: el sistema se basa en un plan de multas y castigos por malos desempeños con relación a un nivel esperado.
- Directos: conocidos también como beneficios pecuniarios, son pagos proporcionales a los niveles incrementales de producción.
- Indirectos: llamados también beneficios no pecuniarios, son aquellos que no están estipulados en términos monetarios entre los cuales encontramos las vacaciones, promociones, estímulos morales. etc.

Se puede decir que existe una vasta cantidad de clasificaciones de los incentivos, tanto monetarios como no monetarios. Estos dependen del tipo de compensación o remuneración que se está brindando. Lo positivo de estos incentivos es que todos motivan a los colaboradores y todos favorecen al rendimiento pleno de cada uno de ellos.

- **Incentivos laborales**

Dibble (2001) dice que los incentivos laborales son un gran beneficio para la organización y permanencia de las personas en la misma. Las atraen y mantienen a tal punto que se comparan favorablemente con los incentivos que ofrecen otras empresas y en general, en función de las condiciones del mercado. Fomentan la lealtad, aspecto que es de mucha importancia. Sin embargo, la presencia de ofertas más generosas para el sujeto estimula a éste a considerar su permanencia en la organización.

1.2.2 Programa de incentivos

Sikula (2002) explica que “un programa o sistema de incentivos puede ser algo que incita o que tiene una tendencia a la acción. Los incentivos son los motivos e inducciones destinadas a aumentar o mejorar la producción” (p.135). Debido a que todos los individuos son únicos, tienen diferentes necesidades y diferentes motivos, estos programas pueden servir como motivo o un incentivo para una persona o puede no incitar a la acción a otra. La variedad de programas de incentivos que existen actualmente en las organizaciones son resultados de sinceros intentos de las empresas que recurren a la mayoría de los trabajadores dentro de un establecimiento de empleo particular. Asimismo, el autor resalta que un programa de motivación ayuda a fortalecer el ambiente de la organización, aumenta la lealtad e identificación por parte de los empleados y logra un crecimiento a nivel organizacional y personal.

Se puede decir que un incentivo es una fuente de estímulo y/o motivación que permite a las personas realizar tareas específicas y/o alcanzar metas propuestas. Es muy importante establecer programas que impliquen incentivos y ver la manera en que estos se modifiquen después de cierto tiempo para que no se vuelvan constantes y aburridos. Los

incentivos mejoran el rendimiento de los colaboradores y permiten que estos se desenvuelvan plenamente.

- **Condiciones que debe reunir un programa de incentivos**

Sikula (2002) afirma que un programa de incentivos debe reunir las siguientes condiciones:

- a) **Comprensible:** al implementar un plan de incentivos en las empresas debe ser claro y sencillo para que todo el personal de la organización lo entienda, ya que si los trabajadores comprenden los sistemas de incentivos pueden calcular el beneficio que les de la aportación de un esfuerzo adicional.
- b) **Medible:** sirve para medir la aportación que el trabajador haya realizado hacia la empresa llevando un control a través de tarjetas.
- c) **Definido:** los análisis de factores sirven de base al programa o sistema, han de establecerse cuidadosamente a través de análisis técnicos que se encuentren bien definidos con el objeto de estar técnicamente preparados en su estudio y evaluación.
- d) **Estable:** debe ser un programa medido y comprobado que aumente la productividad y que no se cambie con el tiempo.
- e) **Apreciado por los empleados:** para que un programa o sistema de incentivos sea exitoso es preciso, además de las características anteriormente expuestas, que sea aceptado por el personal, estimulándolos a desarrollar un mayor esfuerzo.

- **Programas de incentivos no monetarios**

Jiménez (2013) menciona que hay varios tipos de incentivos, uno de los tradicionales es reconocer públicamente los logros, ya sea de un empleado en particular o de un departamento. Sin embargo, los expertos en el tema afirman que provoca más

satisfacción el reconocimiento grupal que el individual. Además, esto genera mayor colaboración y sentido de pertenencia en los colaboradores.

Se conocen otras medidas que tienen como fin hacer familia a los colaboradores de la organización mediante actividades como: celebraciones de fin de año (cenas, paseos), generar ritos para eventos simbólicos (el aniversario de fundación de la empresa) y sobre todo, dar reconocimiento a las personas, ya sea saludando en persona cuando sea posible para fechas especiales (cumpleaños, bodas) o comunicando a todos cuando se obtiene un logro importante en la empresa.

Los horarios flexibles son incentivos más novedosos, permitiendo que el colaborador trabaje desde su casa, ofreciendo entradas y salidas flexibles, siempre manteniendo la cantidad de horas. Es aquí en donde se utiliza el premio conocido como horas creativas, el cual es un reconocimiento que permite al trabajador usar un tiempo de trabajo para algún proyecto personal (Jiménez, 2013).

La capacitación es una forma de incentivo que se recomienda mucho ya que no solamente motiva al personal sino también al enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa. La experiencia de la capacitación mejora cuando implica algún viaje, ya sea al exterior o interior del mismo país, a seminarios que se imparten en lugares especiales o a los que acudirá una persona destacada.

Otros de los incentivos no monetarios que elevan mucho la motivación de los empleados son aquellos que permiten el uso de un vehículo de la empresa para uso particular, recibir un préstamo a un interés menor al del mercado, pagar estudios o primas

de seguros y en muchos casos, la iniciativa de contar con una “sala cuna” para los hijos de las empleadas y los empleados.

Según el chileno Martel, director de mercadeo de Sodexo Soluciones de Motivación (mencionado en Jiménez, 2013), el gran desafío consiste en crear una política de beneficios que se ajuste a las características de la empresa y que genere buenos resultados en el mediano plazo, más allá de implementar incentivos de manera aislada y sin una estrategia global".

Robbins y Judge (2009) mencionan que los programas de reconocimiento van desde decir gracias en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento en donde los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo. Nicholson Foods Ltd., empresa embotelladora británica de refrescos y jarabes, citadas por los autores, explican que tienen un programa exhaustivo de reconocimiento. El vestíbulo central de su área de producción esta bordeado por pizarrones de la presunción en lo que se anotan en forma regular los elogios a varios individuos y equipos. Cada mes se presentan a las personas nominadas por sus colegas por haber desarrollado un esfuerzo extraordinario en el trabajo, y los ganadores de todos los meses son elegibles para un reconocimiento adicional en la reunión anual fuera de la empresa. En contraste, la mayoría de gerentes utilizan un enfoque mucho menos formal.

Julia Stewart presidenta de los restaurantes Applebee's (citada en Robbins & Judge, 2009) deja con frecuencia notas cerradas en las sillas de los empleados, una vez que se han marchado a casa. En las notas explica lo importante que considera el trabajo de la persona o lo mucho que aprecia la terminación de un proyecto reciente. También utiliza muchos mensajes en el correo de voz que deja después de la hora de oficina para decir a los trabajadores lo agradecida que está por un trabajo bien hecho. Hace unos años, se aplicó una encuesta con 1,500 empleados de distintos esquemas laborales a fin de descubrir lo que consideraban el motivador más poderoso en su lugar de trabajo ¿Cuál fue su respuesta? Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento. Phoenix Inn, una pequeña cadena de hoteles de la costa oeste, también citada por los autores, invita a los empleados a sonreír para hacer que los clientes identifiquen dicho comportamiento como deseable, para después reconocer en forma de recompensa y publicidad a quienes identificó con más frecuencia. La ventaja obvia de los programas de reconocimiento es que no son caros (por supuesto que son elogios gratis). Por eso no debería sorprender saber que su popularidad ha aumentado. Un sondeo hecho en el año 2002 a 391 compañías reveló que el 84 por ciento de ellas tenían algún programa para reconocer los logros de los empleados y 4 de cada 10 dijeron que en ese momento hacían más para dar reconocimiento a los empleados que lo que hacían hace un año antes.

A pesar de la popularidad creciente, sus críticos afirman que los programas de reconocimiento del empleado son muy susceptibles de sufrir manipulación política por parte de la administración. Cuando se aplican a trabajos en lo que los factores del desempeño son relativamente objetivos, como las ventas, es probable que dichos programas sean percibidos por algunos empleados como algo justo. Sin embargo en la mayor parte de

trabajos, los criterios de lo que constituyen un desempeño bueno no son evidentes por sí mismos, lo que permite que los gerentes manipulen el sistema y den reconocimiento a sus empleados favoritos. Cuando se abusa, eso mina el valor de los programas y conduce a la desmoralización de la fuerza laboral.

En conclusión, no importa el tamaño de la empresa, lo que sí importa es que los que colaboran en ella estén comprometidos y se sientan reconocidos y que la misma empresa comprenda que el equipo de trabajo es el activo más importante para el éxito.

- **Pasos para la elaboración de un programa motivacional**

Sikula (2002), presenta ocho pasos para la elaboración de este tipo de programas:

- a) **Elaboración del diagnóstico administrativo:** consiste en identificar necesidades de motivación. Este paso es de gran importancia ya que un buen diagnóstico es la clave para obtener el éxito en la implementación de este tipo de programas, pues facilita la determinación del tipo de recompensas que se aplicarán.
- b) **Determinar los horarios de ejecución:** es importante tomar en cuenta el horario de la jornada de trabajo de la empresa, pues se debe evitar que las actividades de motivación para los empleados obstaculicen el desarrollo de las labores diarias de los mismos. Esto se debe a que el desviar constantemente la atención de los empleados en sus tareas creará resistencia y desmotivación.
- c) **Asignar al instructor encargado de poner en marcha el programa:** se necesita nombrar a la persona que se encargará de comunicar al personal los objetivos y la importancia del programa. Dicho instructor debe poseer capacidad para dialogar, asimismo estar atento a resolver dudas que surjan en el personal, orientándolos para que aprovechen de una mejor forma los beneficios del programa.

- d) Considerar el presupuesto asignado para la realización del programa: toda organización cuenta con un presupuesto conforme a sus recursos, por lo tanto es necesario analizar el costo que tendrá la implementación del programa.
- e) Delimitar el campo de acción del programa: al agrupar e identificar por departamentos a las personas que formarán parte del programa se delimita el campo de acción del mismo.
- f) Establecer las actividades a desarrollar: el programa motivacional entra en acción al establecer las actividades y los tipos de recompensas que se utilizarán como motivadores.
- g) Establecer el período de revisión: el cambio es constante, por lo que es necesario revisar periódicamente el programa, preferiblemente cada seis meses, para poder detectar deficiencias. Es importante considerar que lo que actualmente funciona como un excelente motivador, en el futuro se vuelve inaplicable.
- h) Corregir el programa de acuerdo a la revisión efectuada: permite actualizar la información a manera de ajustarla a la realidad y obtener los mejores y mayores beneficios del programa. A través de la implementación del programa motivacional basado en incentivos no monetarios se podrá medir su efectividad al revisar el movimiento del personal si disminuyó de manera considerable, por esta razón a continuación se aborda el tema rotación (Sikula, 2002).

1.2.3 Programa de apoyo académico

McAdams (1998) menciona que un tipo de recompensa que muchas veces no se toma en cuenta consiste en ofrecer a los colaboradores la oportunidad de ampliar su conocimiento tanto en general como del propio negocio. Asistir a seminarios profesionales

es una buena idea, pero desafortunadamente es un incentivo que está claramente limitado a unas cuantas personas. El coste por persona es alto a menos que sea un seminario o una charla local. La asistencia a reuniones de empresa que generalmente queda a reservada para los comerciales o la dirección es una oportunidad educativa que las empresas sí pueden permitirse y facilita que los ganadores de las recompensas conozcan a gente normalmente que no ven.

Algunas firmas utilizan actividades especiales de formación en equipos como premio. El evento tiene lugar en un sitio especial, dura alrededor de una semana y se entiende que es un gran beneficio para la empresa y un gran premio para los empleados. No obstante para que sea considerado recompensa, la participación debe ser puramente voluntaria, incluso una presión implícita a participar eliminaría cualquier aspecto de premio que pudiera tener.

Harvard Deusto Business Review y EAE Business School (2014) mencionan que la formación académica es un incentivo no monetario de mucha importancia para los colaboradores en la era actual, ya que el conocimiento es muy relevante para darle valor a una empresa. Un trabajador se siente muy valorado con el simple hecho de que la propia compañía incentive a sus empleados a través de su formación académica. Un método que actualmente destaca como uno de los más efectivos y que ayuda al crecimiento del talento interno es cuando la empresa costea la totalidad o una parte de la formación de cierto nivel académico, como por ejemplo un MBA.

Generadores de mejoras continuas en recursos humanos (GMCRH, s/f) menciona que este tipo de capacitaciones o programas deben de estar reservados solo para aquellos colaboradores que cumplen con sus metas a tiempo y forma.

Por lo tanto, la motivación es un arma positiva que provee numerosos beneficios para un individuo. Es una herramienta que permite a las personas a definir la manera en que alcanzarán sus metas y la cantidad de fuerza y empeño que le pondrán a su esfuerzo para alcanzar los mismos. El propósito de estar motivado es evitar la desmotivación, veneno que impide a los individuos a visualizar las posibilidades de alcanzar aquello por lo que han soñado con tanto anhelo. Para evitarlo existen los incentivos, los cuales permiten persuadir a un individuo a alcanzar metas, ya sea a corto o largo plazo. Los hay monetarios, como las bonificaciones o las comisiones, y no monetarios, como el reconocimiento o el agradecimiento.

La motivación laboral es clave para que un colaborador se sienta cómodo dentro de una empresa; más importante es que éste mismo colaborador se sienta satisfecho con el trabajo que realiza individual y colectivamente. Los grupos de trabajo son de gran relevancia para que los objetivos de la empresa se cumplan y para que los colaboradores se relacionen con los sus compañeros. El fin de estar en un grupo puede ser por muchas razones, lo importante es que todos los miembros se sientan parte del él, que tengan una buena relación con todos los demás miembros, y que se ayuden/motiven los unos a los otros, no solo para ser los mejores, sino para estar bien con ellos mismos.

De la misma manera, contar con programas de incentivos promueve el buen desempeño de los trabajadores ya que de esta manera las personas se motivan a sí mismas para ser parte de ellos y lograr mejores resultados en todos los ámbitos de su trabajo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar actividades diarias. Se está motivado cuando se tiene la voluntad de hacer algo y se es capaz de esforzarse durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo propuesto. La motivación puede ser de dos tipos: motivación intrínseca, la cual se refiere a deseos internos que impulsan la conducta, como la ilusión y el interés, los cuales dan lugar a que el individuo disfrute de lo que hace; y la motivación extrínseca, la cual se refiere a deseos que impulsan la conducta para obtener una recompensa externa o evitar un castigo, como el dinero, los regalos, un trabajo estable o evitar un regaño. La falta de motivación es uno de los aspectos que se asocia con frecuencia al fracaso laboral. Un colaborador desmotivado muestra menor interés por aprender, no encuentra utilidad a sus conocimientos y, en consecuencia, rechaza las oportunidades laborales que se le puedan presentar.

El desempeño de un colaborador va de la mano de la motivación que éste mismo presente. Mientras más se esté motivado, mejor será el desempeño y, por ende, los resultados a obtener. Lo contrario sucede si la persona no está lo suficientemente motivada. Muchas de las empresas de nuestro país velan por que sus colaboradores se encuentren altamente capacitados y cuenten con una formación académica que les permita ser competentes en el mercado actual de Guatemala. Los programas de apoyo académico universitario funcionan como herramientas que fortalecen los conocimientos con los cuales los colaboradores ya cuentan.

Por lo anteriormente mencionado surge la siguiente pregunta: ¿Qué influencia tienen los programas de apoyo académico universitario de una empresa de seguros y fianzas en la motivación de los colaboradores que forman parte de ellos y los que no?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

- Determinar la influencia que tienen los programas de apoyo académico universitario de una empresa de seguros y fianzas en los colaboradores que forman parte de ellos y los que no.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las diferencias en las áreas de motivación psicosocial entre el grupo control y el experimental. Estas áreas son las siguientes: activación, expectativa, ejecución, incentivos y satisfacción.
- Identificar métodos alternativos que influyan en la motivación de los colaboradores.

2.2 Variables

- Dependiente: Motivación.
- Independiente: Programa de apoyo académico

2.3 Definición de Variables

2.3.1 Definición conceptual

- Motivación

Reacción ante una determinada emoción (miedo), una necesidad biológica (hambre) o psicológica (curiosidad), y, también, ante la presencia de estímulos externos (apetitivos/aversivos) (Barberá, s/f).

- Programa de formación académica

Tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, el desarrollo de actividades lúdicas, la preparación para la validación de los grados propios de la educación formal y la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, participación, formación democrática y, en general, de organización del trabajo comunitario e institucional. (Mineducación, 2011)

2.3.2 Definición operacional

- Motivación

En la presente investigación se entiende como motivación a los resultados obtenidos por la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS), la cual estructura diferentes aspectos en cinco componentes básicos:

1. Nivel de activación y necesidad
2. Valor del incentivo de cada sujeto

3. Nivel de expectativa
4. Nivel de ejecución
5. Nivel de satisfacción

Estos componentes se ponen de manifiesto en seis áreas motivacionales:

1. Aceptación e integración social
 2. Reconocimiento social
 3. Autoestima/autoconcepto
 4. Autodesarrollo
 5. Poder
 6. Seguridad
- Programa de formación académica
- Para la presente investigación se entiende como programa de formación académica a todos aquellos incentivos no monetarios que estén relacionados con programas de apoyo académico universitario que tengan cierta influencia en la conducta, emociones, sentimientos y pensamientos de los colaboradores que forman parte de la empresa de seguros y fianzas. El fin fue encontrar las diferencias entre el grupo que posee dicho incentivo y el grupo que no. Asimismo se identificaron métodos alternativos que podrían influir en la motivación de los colaboradores.

2.4 Alcances y límites

El presente estudio ayudó a conocer la influencia de los programas de apoyo académico universitario en los empleados de una empresa de seguros y fianzas. Se trabajó con un total de 40 colaboradores de la organización, 20 que forman parte de un programa de apoyo académico universitario (grupo experimental) y 20 que no (grupo control), en los cuales se identificaron seis áreas de motivación, las cuales son: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad. Los resultados fueron entregados al Departamento de Recursos Humanos para que puedan darle el seguimiento adecuado a los mismos. El propósito de éstos es propiciar la implementación de nuevos programas que influyan directamente en los colaboradores y que no se limiten a la motivación, sino incluyan aspectos como el desempeño, el clima, cultura, entre otros. Éstos mismos son generalizados únicamente a poblaciones con características similares a la del presente estudio y no a la población en general.

2.5 Aporte

Este trabajo permitió obtener resultados positivos relacionados con la motivación de los colaboradores que forman parte de los programas de apoyo académico universitario de una empresa de seguros y fianzas. Asimismo, ofreció una contribución directa a la empresa ya que sirvió para diagnosticar la influencia de este tipo de programas en la motivación de los colaboradores, permitiendo la implementación de herramientas y/o programas que se encuentren dirigidos al bienestar organizacional, mejorando aspectos importantes dentro de la organización como clima laboral, resultados, desempeño, etc.

Además, brindó un valioso aporte a la comunidad landivariana en general, ya que se espera que los estudiantes, docentes y administrativos puedan contar con un estudio de referencia que pueda ser utilizado como punto de partida para futuros estudios relacionados con el tema.

Al mismo tiempo este trabajo funcionó como punto de partida para estimular la creación y/o implementación de programas similares dentro de áreas laborales con características parecidas a través de charlas, material informativo, conferencias, debates, programas de formación académica de educación básica o media, etc.

Por último, este estudio aportó información para identificar la importancia de la implementación de estos programas en empresas guatemaltecas en donde sus colaboradores deseen crecer profesionalmente mediante estudios universitarios, y destacar la importancia de la psicología industrial en este tipo de organizaciones con el fin de crear un ambiente óptimo de trabajo, en donde sus colaboradores se sientan satisfechos de trabajar.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

En la presente investigación se trabajó con dos grupos distintos de sujetos que se encuentran laborando en la empresa de seguros y fianzas con una cantidad total de 20 colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico universitario (grupo experimental) y 20 colaboradores que no forman parte de un programa de apoyo académico universitario (grupo control.)

El tipo de muestreo utilizado es una muestra no probabilística, en donde la selección de los elementos consiste en escoger dos grupos ya estipulados sin elección a cambio, los cuales representan a la población y tienen las características necesarias para realizar dicha investigación. Se utilizó la técnica de criterio para la selección de la muestra.

Grupos	Cantidad de colaboradores
Colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico universitario (Experimental).	20
Colaboradores que no forman parte de un programa de apoyo académico universitario (Control).	20

3.2 Instrumento

En esta investigación se aplicó una Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS), la cual es una completa prueba de evaluación de las **motivaciones psicosociales** orientada al ámbito laboral. Se diseñó para evaluar el sistema motivacional del sujeto, proponiendo un

modelo en que las motivaciones se conceptualizan como un sistema dinámico en el que se incluyen aspectos estructurados en cinco componentes básicos:

1. Nivel de activación y necesidad
2. Valor del incentivo de cada sujeto
3. Nivel de expectativa
4. Nivel de ejecución
5. Nivel de satisfacción

Estos componentes se ponen de manifiesto en seis áreas motivacionales:

1. Aceptación e integración social
2. Reconocimiento social
3. Autoestima/autoconcepto
4. Autodesarrollo
5. Poder
6. Seguridad

3.3 Procedimiento

- Se seleccionó el tema de investigación.
- Se definieron los objetivos del estudio, los cuales son las bases y fundamentos de la investigación.
- Se identificaron las variables a estudiar y se definieron, tanto conceptual como operacionalmente.

- Se seleccionó la muestra con la que se trabajó, después de haber evaluado la población en general de la empresa de seguros y fianzas, quedando así una muestra de 40 colaboradores.
- Se seleccionó el instrumento a utilizar, el cual fue la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) con el fin de conocer la influencia que tienen los programas de apoyo académico universitario de una empresa de seguros y fianzas en los colaboradores que forman parte de ellos y los que no.
- Se entregó el anteproyecto final para su revisión.
- Se tabularon y analizaron los resultados obtenidos.
- Se elaboraron conclusiones para conocer la información más relevante de la investigación.
- Se elaboraron recomendaciones para concientizar la importancia de la motivación de los colaboradores y la manera en que los programas de apoyo académico universitario influyen en la misma.
- Se entregó el informe final de la presente investigación.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo cuantitativa con un diseño cuasi-experimental y un alcance comparativo.

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar ampliamente los resultados, de replicarlos y compararlos entre estudios similares. El diseño cuasi experimental lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2010) como un tipo de

experimento dónde se manipula deliberadamente una variable independiente para observar su efecto y relación con las otras variables dependientes. Los grupos que se comparan ya están formados, no son escogidos al azar y poseen características similares.

Se aplicó la estadística descriptiva, que consiste en tomar muchos datos sobre una categoría de personas u objetos, y resumir esta información en pocas cifras, tablas, entre otros. La estadística descriptiva informa cuántas observaciones fueron registradas y qué tan frecuentemente ocurrió en los datos cada puntuación y categorías de observaciones (Ritchey, 2008).

Para realizar el análisis de los datos y poder interpretar los resultados se aplicaron cálculos de medidas de tendencia central (media, mediana, moda) y de dispersión (desviación estándar), intervalo de confianza, tamaño del efecto y la t de student (muestras independientes para comparar dos grupos distintos). Todo esto con el apoyo de Excel 2010.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan algunos datos generales de los sujetos que formaron parte de la presente investigación seguidos de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) encontrados en los colaboradores de una empresa de seguros y fianzas que forman parte de un programa de apoyo académico universitario y en los que no. Dichos resultados destacan cinco factores que se relacionan directamente con seis áreas que motivan a las personas dentro de la organización:

Tabla 4.1 Sexo de los sujetos

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
F	25	62,50%
M	15	37,50%
Total:	40	100%

En esta tabla se muestra que un 62.50% de los colaboradores que forman parte de la muestra seleccionada son de sexo femenino y un 37.50% son de sexo masculino, cada uno con 25 y 15 personas respectivamente.

Tabla 4.2 Edad de los sujetos

Media	28,15
Mediana	26
Moda	20
Desviación estándar	7,32
Rango	29
Mínimo	19
Máximo	48
Cuenta	40

En esta tabla se observan las medidas de tendencia central y de dispersión de la edad de los sujetos de estudio. En promedio los colaboradores tienen una edad de 28,15 años, con una desviación estándar de 7,32 años: la edad mínima fue de 19 años y la edad máxima de 48 años.

Tabla 4.3 Diferencia de medias del factor ACTIVACIÓN

	<i>Forman parte</i>	<i>No forman parte</i>
Media	66,35	63,4
Varianza	334,98	210,36
Observaciones	20	20
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	38	
Estadístico t	0,56	
P(T<=t) dos colas	0,58	
Valor crítico de t (dos colas)	2,02	

En la tabla anterior se observa que no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el factor Activación entre los colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico universitario y los que no ya que el valor del *Estadístico t* fue menor que el *valor crítico de t* (2.011). Ambas medias se encontraron muy distantes del punteo total máximo de dicho factor, siendo éste de 117. Al mismo tiempo se puede notar que los colaboradores que forman parte de éstos programas tienen un promedio más alto, aunque la diferencia no alcanzó a ser significativa.

Tabla 4.4 Diferencia de medias del factor EXPECTATIVA

	<i>Forman parte</i>	<i>No forman parte</i>
Media	72,75	68,35
Varianza	132,41	208,87
Observaciones	20	20
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	38	
Estadístico t	1,07	
P(T<=t) dos colas	0,29	
Valor crítico de t (dos colas)	2,02	

Los datos de la tabla muestran que no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el factor Expectativa entre los colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico universitario y los que no ya que el valor del *Estadístico t* fue menor que el *valor crítico de t* (2.011). Las medias de ambos grupos lograron alcanzar una puntuación muy cercana a la máxima, siendo ésta de 95. También se pudo identificar que los colaboradores que forman parte de éstos programas tienen un promedio más alto, aunque la diferencia no alcanzó a ser significativa.

Tabla 4.5 Diferencia de medias del factor EJECUCIÓN

	<i>Forman parte</i>	<i>No forman parte</i>
Media	52,55	42,15
Varianza	776,79	691,50
Observaciones	20	20
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	38	
Estadístico t	1,21	
P(T<=t) dos colas	0,23	
Valor crítico de t (dos colas)	2,02	

Lo que la tabla anterior muestra es que no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el factor Ejecución entre los colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico universitario y los que no ya que el valor del *Estadístico t* fue menor que el *valor crítico de t* (2.011). Ambas medias se encuentran casi a la mitad del punteo total máximo de dicho factor, siendo este de 93. Los colaboradores que forman parte de éstos programas también tienen un promedio más alto que los que no, y aún así la diferencia no alcanzó a ser significativa.

Tabla 4.6 Diferencia de medias del factor INCENTIVOS

	<i>Forman parte</i>	<i>No forman parte</i>
Media	151,4	144,15
Varianza	1119,09	752,13
Observaciones	20	20
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	38	
Estadístico t	0,75	
P(T<=t) dos colas	0,46	
Valor crítico de t (dos colas)	2,02	

En esta tabla se observa que no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el factor Incentivos entre los colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico universitario y los que no ya que el valor del *Estadístico t* fue menor que el *valor crítico de t* (2.011). Ambas medias resultaron un poco arriba del punteo total máximo, siendo este de 216. De igual forma, los colaboradores que forman parte de éstos programas tienen un promedio más alto, aunque la diferencia tampoco alcanzó a ser significativa.

Tabla 4.7 Diferencia de medias del factor SATISFACCIÓN

	<i>Forman parte</i>	<i>No forman parte</i>
Media	128,9	127,25
Varianza	1054,31	962,62
Observaciones	20	20
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	38	
Estadístico t	0,16	
P(T<=t) dos colas	0,87	
Valor crítico de t (dos colas)	2,02	

Con los datos obtenidos en esta tabla se puede observar que no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 en el factor Satisfacción entre los colaboradores que forman parte de un programa de apoyo académico universitario y los que no ya que el valor del *Estadístico t* fue menor que el *valor crítico de t* (2.011). Al igual que en el factor de Expectativa y en el de Incentivos, las medias se encontraron muy por debajo del puntaje total máximo, siendo este de 216. Al igual que en los resultados previos se puede ver que los colaboradores que forman parte de éstos programas tienen un promedio más alto, aunque la diferencia no alcanzó a ser significativa.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la presentación de los resultados obtenidos es conveniente realizar una comparación con estudios previos para determinar si hubo o no relación con el presente estudio. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia que tienen los programas de apoyo académico universitario de una empresa de seguros y fianzas en los colaboradores que forman parte de ellos y los que no.

Al analizar los resultados se pudo constatar que no existe influencia en los colaboradores que forman parte de los programas de apoyo académico universitario y los que no en ninguna de las áreas relacionadas con la motivación psicosocial de dichos colaboradores. Estos resultados difieren con los obtenidos por Ajpop (2010), quien realizó una investigación de tipo descriptiva en donde estableció que los incentivos no monetarios influyen en el bienestar psicológico del trabajador. Esto indica que es de mucha importancia contar con un método que regule los programas de incentivos no monetarios dentro de cualquier organización con el fin de destacar los que influyan de manera significativa en la motivación de los colaboradores e idear nuevos procesos y/o procedimientos dirigidos a alcanzar los mismos resultados.

Por otra parte, Vargas (2010) estudio los problemas relacionados con la rotación de personal en un departamento de call center de una institución financiera mediante un estudio de tipo experimental. Concluyó que no hay diferencia estadísticamente significativa en el nivel de rotación antes y después de implementar un programa de incentivos no monetarios, lo cual concuerda con los resultados de la presente investigación al no existir esta diferencia entre los colaboradores que forman parte de un programa de apoyo

académico universitario y los que no. Ambos resultados demuestran la gran importancia de implementar planes y proyectos alternos que fomenten la motivación en el trabajo.

González (2011) realizó una investigación en donde indicó que los factores que influyen en la motivación del personal del departamento de servicio al cliente son: el reconocimiento, la autoestima y la realización. Estos resultados difieren de lo obtenido en el presente estudio, ya que ninguno de los factores evaluados en el instrumento fueron estadísticamente significativos, es decir, no mostraron diferencia en el área motivacional entre los dos grupos con los que se trabajó. Ambos estudios concuerdan que éstas tres áreas forman parte de las características clave que influyen directamente en la motivación de un trabajador, sin embargo, al no fomentarlas en un programa de incentivos no monetarios, se vuelven irrelevantes y no presentan ningún beneficio para ninguna de las partes involucradas en el mismo.

Gressi (2012) comprobó que los incentivos no influyen positivamente en la motivación y productividad del recurso humano y que tampoco influyen en el desempeño de los trabajadores, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en este estudio, ya que no se logró identificar la influencia de los programas de apoyo académico en ninguno de los grupos evaluados. Ambos estudios lograron identificar que los colaboradores evaluados tienen el mismo nivel motivacional en relación a sus labores y desempeño diario, es decir, que aunque sean estimulados mediante incentivos no monetarios o programas de apoyo, su motivación y productividad no se ve influenciada en lo absoluto.

Asimismo, Domínguez (2013) pudo comprobar que los incentivos no monetarios no influyen de manera directa en la motivación y que la ausencia de estos no afecta la motivación del colaborador pero sí la percepción de éste hacia la organización, resultados que concuerdan con los obtenidos en el estudio presente, ya que no se pudo identificar influencia de los programas de apoyo académico en los colaboradores que forman parte de ellos y tampoco en los que no. Al mismo tiempo, es importante tomar en cuenta que la percepción que los colaboradores tienen de la organización en donde laboran se ve influenciada por la presencia y/o ausencia de programas de incentivos no monetarios, lo cual lleva a destacar la relevancia de los mismos.

Por otro lado, Abreu, Badii y Ramírez (2008) lograron determinar los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona. En la presente investigación ninguno de los factores evaluados en la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) logró destacar sobre los demás como un factor influyente en los colaboradores ya que todos ellos no mostraron una diferencia estadísticamente significativa, tal como lo muestran las Tablas de la 4.3 a la 4.7, por lo cual se puede mencionar que no fue posible identificar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores, a diferencia del estudio mencionado con anterioridad. Sin embargo, cabe mencionar que el factor de Satisfacción obtuvo un promedio más alto en las personas que forman parte de un programa de apoyo académico (128.90pts equivalente a un 59.68% sobre el punteo general) comparado con el de los que no forman parte de ellos (125.25pts equivalente a un 57.99% sobre el punteo general).

Por otra parte, Stevenson (2000) mencionó que los jefes o supervisores de las diferentes áreas que integran la organización deben de asegurar que sus empleados dispongan de todos los recursos necesarios para desempeñar su trabajo, y crear el ambiente necesario para desarrollar el clima organizacional indicado, lo cual concuerda totalmente con los resultados obtenidos en el presente estudio a través del factor de Expectativa, en donde ambos grupos obtuvieron promedios altos (72.75pts los que sí forman parte de los programas de apoyo y un 68.35pts los que no sobre un total máximo de 95pts) lo cual evidencia la clara necesidad que los trabajadores tienen sobre el nivel de cumplimiento de responsabilidades que sus superiores tengan, es decir, que tan comprometidos están sus jefes y supervisores en cumplir sus labores diarias.

Por último, se pudo reafirmar lo mencionado por McAdams (1998) quien dijo que es muy importante ofrecer a los colaboradores la oportunidad de ampliar su conocimiento tanto en general como del propio negocio, lo cual concuerda con lo obtenido en esta investigación ya que, a pesar de no encontrar una diferencia estadísticamente significativa entre la motivación de ambos grupos, se pudo comprobar que las personas que forman parte de este tipo de programas obtuvieron promedios más altos comparados con el de los que no, lo cual lleva a pensar la posibilidad de que esto puede obtener resultados igual de positivos en otros ámbitos organizacionales, tales como el clima laboral y el desempeño, entre otros.

Al inicio del estudio se mencionó que la influencia de los programas de apoyo académico universitario, y cualquier otro tipo de incentivo no monetario, en los

colaboradores de una empresa en específico, es de gran ayuda para que estos se encuentren motivados y realicen sus labores con mayor eficacia y eficiencia. Sin embargo, se pudo confirmar que los programas de apoyo académico universitario no tienen ninguna influencia en los colaboradores que forman parte de ellos y en los que no, dejando así un importante cuestionamiento para identificar qué tipos de incentivos son los que permitirían influir en la motivación y/o desempeño de los colaboradores que laboran en la empresa de seguros y fianzas.

VI. CONCLUSIONES

1. Se identificó que los factores evaluados en la Escala MPS no mostraron una tendencia en cuanto a qué motiva más al grupo experimental que al grupo control ya que la brecha entre los promedios obtenidos fue mínima. Los promedios obtenidos fueron:

	Sí forman parte	-	No forman parte
Activación	66.35		63.40
Expectativa	72.75		68.35
Ejecución	52.55		42.15
Incentivos	151.40		144.15
Satisfacción	128.90		125.25

2. Se logró determinar que los programas de apoyo académico universitario no tienen influencia en los colaboradores ya que no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 entre las áreas de motivación psicosocial de los colaboradores que forman parte de ellos y la de los que no.
3. Se determinó que, en promedio, los factores relacionados con las motivaciones psicosociales de los colaboradores que forman parte de los programas de apoyo universitario son más elevadas que las de los que no. Sin embargo, esto no fue suficiente para establecer una diferencia significativa en cuanto a la motivación laboral como tal.

4. Se lograron identificar métodos alternativos que pueden ser implementados en la empresa de seguros y fianzas con el fin de influir en la motivación de sus colaboradores. Estos métodos se basan en otro tipo de incentivos no monetarios que permitan tener resultados positivos en cuanto a motivación se refiere como: reconocimientos públicos, ascensos, actividades que fomenten la convivencia de grupo, toma de decisiones, asignación de nuevas responsabilidades, mejoría de las condiciones físicas del lugar de trabajo, valía profesional, entre otras.

VII. RECOMENDACIONES

1. Reforzar las áreas de motivación psicosocial en todos los colaboradores de la empresa a través de prácticas y proyectos similares a los anteriormente mencionados y expandir la implementación de los programas de apoyo académico, no solo a estudios universitarios, sino también a estudios básicos y diversificados.
2. Hacer un análisis sobre cuáles podrían ser los programas de incentivos no monetarios que se pudieran implementar en la organización con el fin de propiciar la motivación de los colaboradores y reducir la brecha entre los promedios obtenidos en los cinco factores evaluados por la escala MPS, tomando en cuenta los subfactores evaluados por la misma, los cuales son: aceptación social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad.
3. Brindar la retroalimentación de los resultados obtenidos en el presente estudio a todos los colaboradores que fueron parte del mismo con el fin de establecer métodos que ayuden a reducir la brecha entre ambos y que permitan evaluar otros aspectos organizacionales como el clima laboral y el desempeño en base al nivel motivacional presentado en los colaboradores de la organización.
4. Establecer un plan que permita la aplicación de los nuevos métodos de incentivos no monetarios identificados en el presente estudio tales como los reconocimientos públicos, ascensos, actividades que fomenten la convivencia de grupo, toma de

decisiones, asignación de nuevas responsabilidades, mejoría de las condiciones físicas del lugar de trabajo, valía profesional, entre otras.

5. Llevar a cabo programas que combinen tanto los incentivos monetarios como los no monetarios, esto con el fin de diagnosticar épocas del año o temporadas en donde ciertos programas pudieran ser más efectivos que otros.

6. Extender los programas de apoyo académico no solo a colaboradores sino a los hijos y/o relativos del trabajador, esto con el fin de promover la unidad familiar y ayudar económicamente a la persona que labora para la empresa.

VIII. REFERENCIAS

- Abreu, J., Badii, M. y Ramírez, R. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3, 143-185.
- Ajpop, F. (2010). *Incentivos no monetarios y su incidencia en el bienestar psicológico del trabajador*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú: Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/231/
- Arango, M. (1998). *Estimulación temprana*. Colombia: Ediciones Gamma.
- Ayala, C., de Quijano, D., Navarro, J. y Yepes, M. (2011). Un modelo Integrado de motivación laboral aplicado a una muestra multicultural. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27, 177-190.
- Barberá, E. (s/f). Modelos explicativos en psicología de la motivación. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 5, n10.

Cañón, S. y Galeano, G. (2011). Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de Assbasalud E.S.E. Manizales (Colombia). *Archivos de Medicina*, 11, 114-126.

Caso, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción*. (2 ed.). Madrid, España: FC Editorial.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Currall, L. y Marqueis-Quinteiro, P, (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 25, 165-176.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México DF., México: Mcgraw Hill.

Descuadrando (s/f). *Incentivo*. Recuperado de: <http://descuadrando.com/Incentivo>

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México DF: Hispanoamericana.

Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos*. México: Editorial mexicana.

Dominguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (Estudio realizado en restaurante Casa Museo de la zona 3 de*

Quetzaltenango). (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

EmprendePyme.net (s/f). *Cómo motivar a los empleados de tu empresa*. Recuperado de:
<http://www.emprendepyme.net/como-motivar-a-los-empleados-de-la-empresa.html>

EmprendePyme.net (s/f). *Tipos de motivación*. Recuperado de:
<http://www.emprendepyme.net/tipos-de-motivacion.html>

Emprender (2015). *Motivación y sentido de pertenencia*. Recuperado de:
<http://www.emprenderconsultores.com/index.php/empresarial/talleres1/motivacion>

Feldman, R. (2009). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana* (8 ed.). México DF, México: Editorial McGraw Hill.

Generadores de mejoras continuas en recursos humanos (s/f). *¿Con qué incentivos laborales se puede recompensar a los empleados?*. Recuperado de:
<http://gmcrh.mx/recursoshumanos/con-que-incentivos-laborales-se-puede-recompensar-a-los-empleados/>

González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

González, C. (2011). *Factores que influyen en la motivación de los trabajadores del departamento del servicio al cliente*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

González, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas.

Gressi, E. (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.

Harvard Deusto Business Review y EAE Business School (2014). *La gestión en el Siglo 21*. Recuperado de: <http://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ed.). México: Mcgraw-Hill

Jiménez, M. (1 de mayo de 2013). *Recurra a incentivos creativos para motivar a sus trabajadores*. [Mensaje de blog]. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/pymes/Recurra-incentivos-creativos-motivar-trabajadores_0_207579928.html

Larsen, R. y Buss, D. (2005). *Psicología de la personalidad: Dominios del conocimiento sobre la naturaleza humana* (2 ed.). México DF, México: Editorial McGraw Hill.

McAdams, J. (1998). *Premiar El Desempeño*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos S.A

Mineducación (2011). *Programas de formación*. Recuperado de:
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-234971.html>

Morales, J. y Velandia, N. (2001). *Salarios Estrategias y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Ritchey, F. (2008), *Estadística para las ciencias sociales (El potencial de la imaginación estadística)*. Venezuela: Mcgraw-Hill

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Education.

Sanchidrián, J. (2007). *Motivación: Haga que lo hagan*. España: Fundación Confemetal Editorial.

Sikula, F. (2002). *Administración de Recursos Humanos en empresas*. México: Editorial Limusa.

Stevenson, N. (2000). *La Motivación del Personal de su Empresa*. España: PrenticeHall.

Tziner, A. y Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*. 29, 65-74.

Universidad del Valle de México (2012). *Los impulsos motivacionales*. Recuperado de:
<http://apuntescientificos.org/impulsos.html>

Urcola, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo: Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo* (2 ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

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.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5 ed.). México: McGraw Hill.

Zornoza, L. (2004). *Motivación laboral*. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral/>

ANEXOS

Ficha técnica

Nombre	MPS (Escala de Motivaciones Psicosociales)
Autor(es)	J. L. Fernández-Seara
Tipo de material	Test
Publicación	Madrid: TEA 1996
Objetivo	La MPS es una completa prueba de evaluación de las motivaciones psicosociales orientada al ámbito laboral.
¿Qué mide?	<p>Se diseñó para evaluar el sistema motivacional del sujeto, proponiendo un modelo en que las motivaciones se conceptualizan como un sistema dinámico en el que se incluyen aspectos estructurados en cinco componentes básicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nivel de activación y necesidad• Valor del incentivo de cada sujeto• Nivel de expectativa• Nivel de ejecución• Nivel de satisfacción <p>Estos componentes se ponen de manifiesto en seis áreas motivacionales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aceptación e integración social• Reconocimiento social• Autoestima/autoconcepto• Autodesarrollo• Poder• Seguridad

Tiempo de resolución	Entre 20 y 30 mins.
Forma de aplicación	<p>En la primera parte se encontrarán enunciados con dos alternativas: Falso (F) y Verdadero (V), se debe de seleccionar la respuesta con cual se esté de acuerdo.</p> <p>En la segunda y tercera parte se hallarán unos enunciados y el individuo tiene que elegir solamente aquellos que le resulten atractivos, no necesariamente todos. El grado de importancia varía de Muchísimo (4), y Mucho (3), a Normal (2) y Alguno (1).</p> <p>El cuestionario es de autoaplicación.</p>