

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

INCENTIVOS Y COMPROMISO LABORAL

(Estudio realizado con colaboradores de Constructora TEKASA ubicada en La Esperanza,
Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

SHARON FLOR DE MARÍA MORALES ALVARADO
CARNET 15076-16

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

INCENTIVOS Y COMPROMISO LABORAL

(Estudio realizado con colaboradores de Constructora TEKASA ubicada en La Esperanza,
Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

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

POR

SHARON FLOR DE MARÍA MORALES ALVARADO

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. SILVIA MARIA DEL ROSARIO FUENTES NAVARRO DE GONZÁLEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

Quetzaltenango, 26 de octubre de 2020

Ingeniera
Nivia Calderón
Subdirectora Académica
Universidad Rafael Landívar
Campus Quetzaltenango

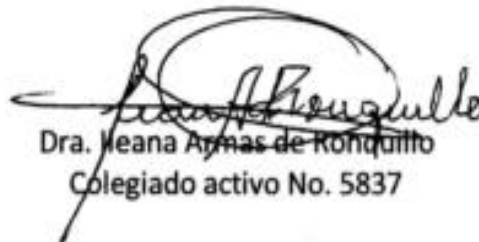
Estimada Inga. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **Incentivos y compromiso laboral** (Estudio realizado con colaboradores de Constructora TEKASA ubicada en La Esperanza, Quetzaltenango), elaborada por la estudiante Sharon Flor de María Morales Alvarado, quien se identifica con carné No. 1507616, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial /Organizacional, la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Dra. Yeana Armas de Ronquillo
Colegiado activo No. 5837

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SHARON FLOR DE MARÍA MORALES ALVARADO, Carnet 15076-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052761-2020 de fecha 3 de diciembre de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

INCENTIVOS Y COMPROMISO LABORAL

(Estudio realizado con colaboradores de Constructora TEKASA ubicada en La Esperanza, Quetzaltenango)

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de enero del año 2021.



Agradecimientos

A Dios: Por su infinito amor y misericordia conmigo, por la salud y fuerza que me ha brindado para nunca darme por vencida.

A mi familia: A mis queridos papitos (Salvador y Florecita), mis hermanos (José y Oscar), gracias por estar presentes en cada momento, por apoyarme incondicionalmente, por tener un consejo adecuado para mí que siempre me ha impulsado a seguir creciendo en cada área de mi vida, sin duda son un pilar fundamental en mi vida, gracias a ustedes estoy culminando una meta muy importante.

A mis amigos: Por ser apoyo en diferentes momentos de mi vida, son muy especiales para mí.

A mi asesora: Dra. Ileana Armas de Ronquillo, sus conocimientos y orientación fue de mucho apoyo para culminar con este proceso y que servirá en el desarrollo de mi carrera profesional.

Dedicatoria

A mi hermano, José Enrique, que aunque ya no esté físicamente conmigo sigue siendo un ejemplo de vida para mí, porque me enseñó siempre a ser exigente y perseverante con todos mis sueños y sin duda cada que cumplo uno, está dedicado a él. Te amo hermano.

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Incentivos.....	8
1.1.1 Definición	8
1.1.2 Tipos de incentivos	9
1.1.3 Sistema de incentivos laborales	10
1.1.4 Motivación laboral según incentivos	13
1.1.5 Técnicas motivacionales según incentivos laborales.....	15
1.1.6 Beneficios sociales de los incentivos laborales	17
1.1.7 Carrera profesional como incentivo laboral.....	18
1.1.8 Principio de Premack en los incentivos laborales.....	21
1.2. Compromiso laboral	23
1.2.1. Definición	23
1.2.2. Tipos de compromiso laboral	23
1.2.3. Compromiso laboral en el puesto de trabajo	24
1.2.4. Involucramiento de los colaboradores	26
1.2.5. Reacción de la teoría de los eventos afectivos en los colaboradores.....	27
1.2.6. Satisfacción y compromiso laboral.....	29
1.2.7. Importancia del liderazgo en el compromiso laboral.....	31
1.2.8. Importancia del sentido de pertenencia en el compromiso laboral.....	33
1.2.9. Relación entre incentivos y compromiso laboral.....	34
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	36
2.1. Objetivos	37
2.1.1. Objetivo general	37
2.1.2. Objetivos específicos.....	37
2.2. Variables o elementos de estudio.....	38
2.3. Definición de variables.....	38
2.3.1. Definición conceptual de las variables o elementos de estudio	38

2.3.2. Definición operacional de las variables o elementos de estudio.....	38
2.4. Alcances y límites	39
2.5. Aporte.....	39
III. MÉTODO	40
3.1. Sujetos	40
3.2. Instrumento.....	40
3.3. Procedimiento.....	40
3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	42
IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	44
V. DISCUSIÓN	53
VI. CONCLUSIONES	58
VII. RECOMENDACIONES	59
VIII. REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	63

RESUMEN

Los colaboradores necesitan sentir que son parte de la empresa, que los aportes son importantes y son compensados por los esfuerzos que realizan para que la misma crezca, necesitan sentirse apreciados y reconocidos para continuar con las actividades de manera efectiva, lo que dará como resultado el crear o aumentar el compromiso laboral que ayudará a que ellos sean más productivos. El objetivo de esta investigación fue establecer la relación de los incentivos y el compromiso laboral.

El estudio se realizó con 45 colaboradores de Constructora TEKASA ubicada en La Esperanza, Quetzaltenango, de edades entre 22 a 52 años, de sexo masculino y femenino; como instrumento de investigación se utilizó una escala de Likert con 25 enunciados. La investigación fue de diseño descriptivo y de tipo cuantitativo, se realizó un proceso estadístico por medio de la fiabilidad y significación de proporciones.

Se concluyó que en la empresa si existe relación entre incentivos y compromiso laboral debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con los beneficios que reciben, por lo que se sienten reconocidos con el trabajo realizado, hace que sean más productivos y que el compromiso laboral aumente, por lo que se recomienda que la empresa continúe con los incentivos a los colaboradores y pueda implementar nuevos, así como un plan de capacitación de herramientas para que compensen las necesidades de apreciación y de esta forma cumplir con todas las responsabilidades laborales.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente existen muchas empresas competitivas y con una alta demanda de colaboradores eficientes en la ejecución en las diferentes actividades laborales, se hace énfasis en que la empresa y el personal se complementan para la realización de las mismas, por lo que se trata de encontrar estrategias en las que la empresa brinde beneficios que cumplan con las necesidades para que puedan estar satisfechos y así desarrollen con éxito las actividades del puesto de trabajo. El departamento de recursos humanos es el indicado para desarrollar programas dentro del presupuesto asignado en beneficio para los colaboradores, entre los cuales se menciona los incentivos, ya sean monetarios o no monetarios.

Los incentivos laborales son fundamentales en el desarrollo del talento humano y promueven el compromiso con el trabajo que realizan y con la empresa, para crear en ellos una imagen empresarial que manejan fuera de lo laboral, dentro de estos se pueden encontrar bonos de productividad, aumentos salariales, comisiones por ventas, reconocimientos públicos de logros o metas alcanzadas, servicios varios, entre otros. El compromiso laboral es el esfuerzo voluntario por parte de los colaboradores hacia el puesto de trabajo y la empresa, lo cual puede aumentar si se reciben incentivos que motivan las conductas deseadas; puede manifestarse a través de buena productividad y relaciones laborales, así como actitudes positivas hacia el trabajo.

En las diferentes empresas en Guatemala, la mayoría maneja puestos operativos, quienes regularmente sufren de rotación de personal y una de las primeras causas es por la falta de compromiso de los colaboradores con la empresa, por lo cual es necesario fomentarlo a través de la implementación de incentivos laborales, es por ello que el objetivo de la presente investigación es determinar la relación que hay entre los incentivos y el compromiso laboral en los colaboradores y poder identificar los factores que intervienen en los incentivos así como la efectividad de estos en el compromiso que cada colaborador posee con la empresa.

A continuación, se presentarán estudios realizados en el ámbito nacional e internacional que están relacionados a las variables de incentivos y compromiso laboral con el objetivo de ampliar los conocimientos sobre la investigación.

Kayser (2019) en el artículo *Cómo motivar a cada generación con políticas de incentivos en la empresa* publicado en el periódico electrónico *El País* en el mes de enero, comenta que los colaboradores solicitan a las organizaciones incluir un plan de beneficios sociales, políticas de conciliación, bienestar y salud para mejorar la productividad. Para el departamento de recursos humanos el tener diferentes colaboradores de varias generaciones complica el programa de incentivos, ya que tienen diferentes necesidades e intereses, por lo que es importante reformar las diferentes políticas de beneficios y personalizarlas para atraer y retener a todos. En el artículo también mencionan que los beneficios son mejoras para los colaboradores y no se incluyen en el salario, mejoran el clima laboral y se relacionan con mayor productividad.

Cada empresa tomará la decisión de qué incentivos tienen mayor impacto en la motivación de los colaboradores, el reto es la gestión de la perspectiva de las generaciones que trabajan en la organización, el personalizar los incentivos ayudará a esta gestión. La mayoría de empresas brindan algún tipo de incentivo a los colaboradores, pero no son tan efectivas ya que no se acoplan a las necesidades, no tienen una planificación de programas de beneficios, por lo que Kayser recomienda tener un control más minucioso para tener mejoría en los costos y así poder cambiar o renovar los incentivos para que se ajusten de manera más eficiente a las diferentes necesidades de los colaboradores.

Mesa (2017) en el artículo *Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción*, publicado en el Blog electrónico *Group P&A* del mes de septiembre, comenta que los incentivos estimulan o inducen a los colaboradores a tener una conducta determinada, la cual va dirigida a conseguir los objetivos con mejor calidad y satisfacción con un menor costo. Los incentivos en las últimas décadas han ampliado la importancia en donde se comprometen estímulos que se ofrecen a los

colaboradores con el objetivo de mejorar la productividad. El informe de productividad y empresa saludable de la investigación por IESE Business School, afirma que los beneficios sociales disminuyen un 26% el costo de los colaboradores en el absentismo, productividad y compromiso lo que mejora el ambiente laboral.

El alcance de los incentivos permite que las organizaciones tengan mejor productividad, atraen y retienen mejores perfiles para las posiciones, facilitan el sistema de promociones o plan de carrera, reducen los costos en errores y optimizan la gestión de los recursos. Las organizaciones deben de planificar los incentivos más adecuados para cada colaborador, no utilizar incentivos que cubran necesidades básicas ni impulsarlos a la acometividad dañina entre los colaboradores. En el artículo también se menciona que los incentivos económicos pueden reducir la motivación de los colaboradores, ya que si tienen un mínimo de ingresos fijo a base de incentivos no lo sentirán como recompensa por las actividades que realizan, sino como algo más seguro, por lo que se deben equilibrar los incentivos económicos y no económicos que brinde un programa satisfactorio de acomodar los intereses y las necesidades de cada colaborador con las metas de la empresa.

Armas (2017) en la tesis Incentivos laborales preferidos por el personal de una institución educativa según la generación a la que pertenecen de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas que labora en una institución educativa. La muestra que se utilizó fue de 106 colaboradores que desempeñan funciones administrativas o educativas que oscilan entre las edades de 19 a 75 años. La investigación fue de tipo descriptivo; se utilizó un cuestionario autoaplicable, los resultados se obtuvieron de la tabulación de cada respuesta, se aplicaron porcentajes y promedios para así poder establecer los incentivos laborales preferidos por la población evaluada. Concluyó que los incentivos laborales preferidos por los colaboradores según la generación son: millennials: bono para cumpleaños, guardería y uniformes; generación x: programa de jubilación, bono de alimentación y día libre para cumpleaños; babyboomers: programa de jubilación, día libre para cumpleaños y gimnasio, por lo que se le recomendó a la institución equilibrar los beneficios

que se proporcionan a los colaboradores, a pesar de que realicen diferentes funciones el programa de incentivos se debe proporcionar según la preferencia y necesidad para tomar en cuenta los intereses personales de cada colaborador, también el reevaluar las preferencias en un tiempo prudente, ya que la generación z se integrará en el mercado laboral y se tendrán otras preferencias de incentivos.

Díaz (2017) en el artículo 3 formas en las que los incentivos pueden potenciar el compromiso de los empleados publicado en la página electrónica Forbes España en el mes de julio, explica que no importa el tipo ni tamaño de organización, los colaboradores felices y comprometidos son un activo importante, sin embargo, es muy difícil lograr que los colaboradores estén comprometidos con el trabajo y el perderlo es un gasto y más si son piezas importantes o necesarias, esto requiere de tiempo para la selección y contratación, inducciones y capacitaciones, todo esto afectara a la empresa en diferentes aspectos, lo que disminuye la productividad y para lograr el compromiso verdadero los colaboradores deben conocer los objetivos de la empresa y cómo influyen las actividades diarias dentro de la misma.

Los colaboradores necesitan sentir que son parte de la organización, que las contribuciones son importantes y son recompensados adecuadamente, necesitan sentirse apreciados y reconocidos por el arduo trabajo que realizan y si no se sienten así pueden encontrar otro lugar que si los motiven a contribuir de manera eficiente las actividades que realizan. Díaz menciona que desde pequeños se enseña a las personas a ser mejores cada día al recibir recompensas al lograrlo.

Es importante proporcionar acceso conveniente a los incentivos, brindar varias maneras de entregar y reembolsarlas para que se acoplen a las necesidades del colaborador, porque si no sienten que pueden alcanzar los incentivos, ellos se sentirán estresados y abrumados lo que hará que se desilusionen y no sirvan los incentivos ofrecidos. También hacer interactivo el programa y utilizar diferentes tipos incentivos para poder evitar la monotonía. El impacto de perder colaboradores clave será significativo y las formas de mantenerlos comprometidos son fáciles y

hay muchas que no son costosas como el perderlos, por lo que Díaz recomienda el uso de incentivos como una manera de mantener a los colaboradores comprometidos (felices) con las tareas diarias.

Satey (2014) en la tesis Incentivos laborales y clima organizacional de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar la influencia de los incentivos laborales en el clima organizacional en el área administrativa del Organismo Judicial. La muestra que utilizó fue de 50 colaboradores, de género masculino y femenino que oscilan entre las edades de 22 a 65 años de diversas religiones, estatus sociales y residentes de diferentes departamentos de la República. La investigación fue de tipo descriptivo y la estadística implementada fue significación y fiabilidad de proporciones aritméticas en muestras independientes, la cual permitió elaborar conclusiones sobre el fenómeno de investigación o el problema al que se busca solución. Se implementó un cuestionario con escala de Likert para medir el clima organizacional e incentivos laborales.

Se concluyó que si existe influencia entre los incentivos laborales y el clima organizacional, debido a que los incentivos provocan motivación en los colaboradores, lo cual tiene relación directa con el ambiente que los rodea, se le recomendó a la empresa implementar un plan de capacitación que contribuya al desarrollo de habilidades y aumento de conocimientos en los colaboradores de acuerdo a las necesidades de cada uno, para reforzar la motivación y aumentar la competitividad y el prestigio del Organismo Judicial como entidad pública.

Bonilla, Reynoso, Cortés, Trujillo y Guevera (2018) en el artículo Motivos y factores que intervienen en el compromiso laboral publicado en la revista electrónica Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, vol. 8, No. 16, en el mes de junio, comentan que para atender una problemática en la organización se tienen que conocer los factores que influyen en el cumplimiento de objetivos, después de identificarlos se debe de encontrar si hay carencia en ellos ya que estos afectan negativamente en la productividad de los colaboradores. El compromiso organizacional tiene aspectos importantes en el crecimiento de una persona que es el compromiso

afectivo (adquirida como resultado de la satisfacción por parte de la empresa que el colaborador siente), el compromiso de continuación (fruto de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por la permanencia y que perdería al abandonar la organización) y el compromiso normativo (deber moral o gratitud que tiene el colaborador hacia la empresa gracias a los beneficios obtenidos).

Da Silva (2018) en el artículo Compromiso laboral y felicidad del colaborador publicado en la página electrónica Forbes México en el mes de febrero, menciona que los beneficios del compromiso laboral son abundantes, sin embargo, cada vez es más complicado realizar planes que impulsen el compromiso de los colaboradores con la empresa, el definir estrategias claras que enlazan los objetivos y metas de la empresa es el primer paso, si los colaboradores demuestran dedicación, esfuerzo y compromiso con las labores diarias esto manifiesta ventajas rivalizantes que ayudan a alcanzar los objetivos trazados y tener una visión a largo plazo. La mayoría de empresas evalúan el clima laboral y así podrán conocer el grado de satisfacción que existe en los colaboradores e indagar en la opinión de los empleados de las carencias para alcanzar el compromiso laboral, el cual está enlazado con la felicidad que posee el colaborador en la empresa. El que los colaboradores estén comprometidos ayudará en la calidad de servicio, mayor productividad en ventas, el clima laboral será el adecuado y se fortalecerá la pertenencia e identidad laboral y así reducir los errores en incidentes laborales, rotación de personal y de ausentismo para ayudar así en la economía de la organización. El reto entonces será el establecer tácticas básicas como remuneración, reconocimiento, capacitación y crecimiento en los colaboradores.

Opere (2017) en el artículo El compromiso laboral: la llave del éxito empresarial publicado en el Blog electrónico Group P&A en el mes de agosto, afirma que en España solo el 7% de los colaboradores está comprometido con la empresa según un estudio realizado, sin embargo el compromiso laboral es el fundamento principal para contar con capital humano con alta productividad para la mejora continua de la organización. Las empresas deben fomentar el compromiso a todos, si quieren ser parte de la competencia, ya que esto puede indicar la

diferencia. En Recursos Humanos se define como el acto de lealtad voluntario, también es el estado con el que el colaborador se distingue con una empresa y así mantener la pertenencia con la empresa y los objetivos.

Se comenta que hay una diferencia entre compromiso y satisfacción laboral, ya que el compromiso es la respuesta afectiva que se tiene hacia la empresa y la satisfacción está enlazada con ciertos aspectos laborales por tal motivo, para incrementar el compromiso se deben fortalecer los valores y objetivos de la empresa y para aumentar la satisfacción hay que destacar los aspectos relacionados con el entorno laboral. Es decir, un colaborador estará comprometido con la empresa si está satisfecho con el puesto de trabajo y si se siente parte de la institución.

El compromiso en la empresa dará como resultado equipos más productivos, satisfacción del consumidor, mayor autonomía de los colaboradores, salud emocional (entusiasmo, alegría serenidad y asertividad), seguridad laboral, reducción de rotación y absentismo de personal, así como beneficios económicos para la empresa al tener mayor productividad de los colaboradores. Para poder incrementar el compromiso de los colaboradores se puede implementar el reconocimiento de las actividades que realizan para demostrar que se valora el trabajo; brindar más confianza, introducir diferentes desafíos innovadores para que crezcan en diferentes aspectos y empoderarlos con toda la estrategia de la empresa, ya que si los colaboradores se sienten identificados con la misma serán más productivos en alcanzar los objetivos y metas.

Reyes (2016) en la tesis Relación entre compromiso laboral y personalidad de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de alimentos de la costa sur, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar si existía relación entre el compromiso laboral y la personalidad de los colaboradores del área operativa. La muestra estuvo conformada por 30 sujetos, 15 de género masculino y 15 de género femenino, comprendidos en un rango de edad entre 18 a 67 años. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional; se utilizaron dos cuestionarios, uno para medir el compromiso laboral que constaba de 24 enunciados y un

cuestionario de personalidad 16FP con 102 preguntas para medir los factores de personalidad. Se concluyó que si existe relación entre el compromiso laboral y la personalidad, la cual esta una relación moderada positiva en los factores de personalidad (extraversión, nivel de ansiedad, don de mando, inventiva e iniciativa), así mismo se determinó que el factor de estabilidad no tiene relación con el compromiso laboral de los colaboradores; se le recomendó a la empresa desarrollar un programa de compromiso laboral para elevar y mantener los niveles identificados en la investigación.

Aldana (2013) en la tesis Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar el nivel de compromiso laboral. La muestra que se utilizó fue de 35 hombres y 35 mujeres que fueron escogidos por los superiores de la institución. La investigación fue de tipo descriptivo y cuantitativa, con método estadístico T de Student. El instrumento utilizado implementado fue una escala de Likert para diagnosticar el compromiso laboral con la empresa. Se concluyó que las personas encuestadas demostraron un alto compromiso con la empresa, no existe diferencia significativa entre el compromiso de hombres y mujeres en ninguno de los indicadores presentados y se recomendó a la empresa fomentar y fortalecer el compromiso de los colaboradores para que estén satisfechos con la organización al mostrarse productivos y eficientes.

1.1. Incentivos

1.1.1 Definición

Castillo (2012) define los incentivos como un objetivo para reconocer a los colaboradores a través de premios, aumento salarial, artículos otorgados que reúnan las características suficientemente motivantes para que el personal se desempeñe eficientemente y así la empresa pueda atraer y mantener el mejor capital humano. También considera que los incentivos

benefician al colaborador para aumentar la motivación en él por las diferentes actividades que realiza.

1.1.2 Tipos de incentivos

Wayne (2010) comenta los incentivos laborales pueden ser de diferentes tipos, pero todos comparten los mismos objetivos: mejorar el rendimiento y la productividad de los colaboradores, así como la satisfacción personal dentro de la empresa, la cual se manifestará en aumento en la motivación y hará que trabajen con mejor actitud; todo esto a la empresa le interesa, porque, por un lado, se interesa por el bienestar del personal, y, por el de la empresa.

Se debe de tomar en cuenta que no todos los incentivos sirven de la misma forma para todos los colaboradores, dependerá también para quién se dirige, porque serán eficaces para algunos y para otros no, según las necesidades, ya que mientras alguien puede estar satisfecho con un aumento de sueldo, otro lo estará con más días de vacaciones, y otro con más beneficios sociales. A cada persona le servirán unos u otros incentivos para motivarse y así, aumentar la productividad en el trabajo, por lo que el departamento de recursos humanos debe detectar las necesidades que cada persona de la empresa tiene, con el objetivo de darles un incentivo que le satisfaga y motive.

Newstrom (2011) menciona que los incentivos laborales pueden ser de diferentes tipos y clasificaciones, pero la forma más conocida en que se divide es en incentivos económicos y no económicos como se detallará a continuación

A. Incentivos económicos. Se trata de los que conllevan una retribución monetaria, en donde se puede mencionar aumento de sueldo, pago extra por actividad, comisiones, bonos y todo aquello que implica una mejora salarial o un dinero extra al que se brinda en el sueldo base. Estos

incentivos pueden tener un impacto importante en el colaborador, así como en la productividad, especialmente si la economía no es especialmente buena.

B. Incentivos no económicos. Estos son más variados que los anteriores, e incluyen una gran variedad de ejemplos (tangibles e intangibles), tales como: vales para restaurantes, aportaciones a planes de pensiones, seguros de vida, flexibilidad de horario, seguro médico, servicios de comedor o de guardería para los hijos, ayuda para formación académica, entre otros. Las empresas cada vez implementan más estos incentivos, ya que tratan de atraer al capital humano a través de las condiciones laborales del puesto.

Las empresas deben de tener una balanza entre las recompensas y brindarlas estratégicamente para que no sea monótono para los colaboradores el obtener siempre las mismas y mejorar la motivación según necesidades.

1.1.3 Sistema de incentivos laborales

Ruiz, Gago y García (2013) mencionan que las empresas implementan diferentes formas de incentivar a los colaboradores según las funciones que desempeñen. Los sistemas más utilizados valoran dos factores: el tiempo en que prestan servicios y la cantidad de actividades/productos que realicen.

La motivación en las empresas, se encuentra relacionada estrechamente con los sistemas de incentivos que se aplican en las empresas, porque al momento de implementar motivación se obtendrá una mejor productividad por parte del personal. El que ellos estén satisfechos debe de ser una prioridad para el departamento de recursos humanos, ya que al tener felices a las personas en la empresa, hará que la motivación crezca y se pueda tener rendimiento alto y mejores resultados. Al momento que se le da importancia a lo que los colaboradores sienten o piensan, la

empresa consigue que la cadena de trabajo se fortalezca y que el personal se esfuerce al máximo para lograr los objetivos de la organización.

Los incentivos para empleados mantienen al equipo de trabajo motivado en un ambiente laboral positivo, con un alto nivel de productividad, con una gran capacidad de servicio al cliente y como un ejemplo de buena reputación de empresa. Estos como retroalimentación resultan clave para mejores resultados y lograr una relación sana entre empleador y colaborador, al tomar en cuenta siempre el bienestar de todos los que la integran.

Algunas empresas apuestan por incentivos económicos traducidos en pagos extra o la introducción de un sistema de retribución variable, es decir, de asociar las ganancias en dinero de los colaboradores con el rendimiento, de este modo, la recompensa no solo es monetaria, sino un intercambio justo del tiempo y el esfuerzo del personal en mejorar los resultados de la empresa, que al mismo tiempo le hace partícipe de los logros.

Elaborar un plan de incentivos laborales atractivo se debe de convertir en una prioridad para la empresa, si la misma quiere crecer y diferenciarse del resto de competidores; el mercado laboral está en constante movimiento y las empresas necesitan contratar capital humano eficiente, retenerle y motivarle, para que cada vez sea más productivo. Es fundamental, además, que el plan de incentivos sea entendible y que tanto los objetivos como los incentivos, sean medibles cuantitativamente.

En la tabla No. 1, se puede observar de una manera más detallada los sistemas más utilizados para especificar los incentivos en los colaboradores, las cuales pueden combinarse para crear diferentes planes de incentivos que ayuden a la mejora continua de la empresa.

Tabla núm. 1

Sistema de fijación de incentivos

Sistema de incentivos	Características	Tipos de empresas o actividades donde se emplea
Destajo	Se caracteriza porque incentiva al colaborador en función del número de piezas que produce.	Fue muy habitual en industria y construcción, aunque hoy en día es menos usado por las deficiencias en la calidad del producto.
Sistema de tiempo	Este sistema paga a los colaboradores en función del tiempo que tarda en realizar un producto o una tarea. El tiempo medio está predeterminado.	Lo utilizan empresas para tareas que no se repiten frecuentemente en la empresa y que precisan múltiples capacidades.
Sistema York	Establece un salario fijo al colaborador y un incentivo por cada pieza que produzca.	Es propio de la industria.
Incentivos por comisiones	Se suele combinar con un salario fijo con un incentivo económico (comisión 0% prefijado) por cada producto vendido, para que la comisión funcione como verdadero incentivo en el trabajo.	Sistema de pago habitual entre comerciales de empresas.
Bonos por méritos logrados	Incentivo económico que los colaboradores reciben cada cierto tiempo (seis meses o anualmente) y que está en función de los méritos	Se puede utilizar para trabajos en los que se puedan fijar objetivos claros o para tareas administrativas en las que se puedan evaluar los méritos de

	demostrados.	los colaboradores.
Incentivos con acciones	Los colaboradores reciben como incentivo la participación en la empresa mediante acciones o participaciones sociales que pueden vender al momento de que el precio les reporte un beneficio económico.	Se utilizan en grandes empresas que tienen dividido el capital social. Incentiva la participación y la motivación de los colaboradores.

Fuente: Ruiz, Gago y García (2013) *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Pág. 225, Aravanca, Madrid. McGrawHill.

1.1.4 Motivación laboral según incentivos

La motivación laboral es el constante estímulo que la empresa tiene sobre los colaboradores con respecto a las actividades que realizan día a día, no todo el personal tiene los mismos intereses y necesidades, por lo que la motivación siempre deberá estar sujeta a las diferencias individuales. Obtener el bienestar laboral de ellos es el secreto para conseguir el mayor rendimiento, por lo que la motivación laboral es obligatoria en todas las empresas, ya que este es uno de los principales problemas con los que se encuentran las empresas en la actualidad y al momento de que haya una situación de desmotivación laboral, los afectados son: la empresa y el colaborador.

Robbins y Coulter (2013) comentan que dentro de la teoría motivacional es importante que las empresas tomen en cuenta aspectos importantes que pueden implementar y así incentivar de una mejor manera a cada colaborador, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes

A. Teoría del refuerzo. Los colaboradores aprenden conductas a través de las experiencias, al tomar en cuenta los estímulos que reciben y los refuerzos que se proporcionen, dará como

resultado el comportamiento y estos pueden ser negativos o positivos. Esta teoría, evade las metas y necesidades para analizar únicamente lo que acontece a una persona si realiza alguna actividad en específico. De acuerdo con B.F. Skinner, si a un colaborador se le recompensa por realizar de manera eficiente las tareas asignadas, adoptará comportamientos deseables, ya que el comportamiento que no obtiene recompensa, posee menos expectativa de volver a repetirse. Con la teoría del refuerzo, la empresa puede influenciar en el comportamiento, si se implementan reforzadores positivos a las actividades que realizan con efectividad.

B. Motivación de grupos únicos de colaboradores. La tarea de motivar a los colaboradores es un factor muy importante que siempre debe estar presente, sin embargo no es fácil para las empresas implementarlo, ya que todos las personas llegan con diferentes intereses, necesidades, personalidades, habilidades y destrezas; se pueden encontrar personas con intereses de actividades desafiantes en las que puedan competir para poder ganar y que se sientan motivados a realizar con mejor actitud las diferentes tareas, aunque muchas veces también están los colaboradores que únicamente les interesa esperar el pago quincenal o a fin de mes para continuar con las tareas habituales. Debido a esto, las empresas deben buscar planes estratégicos que satisfagan las necesidades para poder motivarlos, aunque no se le brinde una recompensa diferente a cada colaborador, se buscará alguna que englobe diferentes gustos.

C. Diseño de programas de recompensas adecuados. Los cuales tienen un gran dominio para poder motivar el comportamiento adecuado de los colaboradores, entre los cuales se puede mencionar los siguientes,

- La administración a libro abierto consiste en compartir información vital a los colaboradores de los diferentes niveles de la empresa que normalmente está disponible únicamente para la alta dirección. Entre dicha información se encuentran las metas financieras, presupuestos, entre otra información acerca del comportamiento y los proyectos de la empresa a futuro. El objetivo de este método es hacer que los colaboradores vean el efecto de las decisiones sobre los estados financieros.

- Los programas de reconocimiento para los colaboradores, ayudan a mejorar la productividad y disminuir la rotación de personal. El reconocer el talento humano es una forma de propulsar la efectividad, si la persona siente que el esfuerzo es valorado y reconocido, automáticamente se siente satisfecho y con más compromiso hacia la empresa.
- Los programas de pago por desempeño tienen como objetivo motivar el desempeño notable en el colaborador, para proporcionar diferentes técnicas que facilitaran el bienestar en la empresa a través de bonos de productividad, por pieza producida, ya sea individual o grupal al acoplarse a las necesidades.

Es importante que las empresas motiven a los colaboradores constantemente, que implementen estrategias que puedan hacer que los mismos se sientan valorados y realicen las diferentes actividades de una forma más efectiva, por lo que si se implementa adecuadamente dichos aspectos, los resultados en la productividad se verán reflejados en la productividad.

1.1.5 Técnicas motivacionales según incentivos laborales

Como se mencionó anteriormente, es importante y fundamental que los colaboradores estén motivados para desempeñar las funciones, y no se habla únicamente del bienestar emocional, ya que la motivación aumentará de una forma considerable el rendimiento y, por ende, los resultados de la empresa.

Ruiz, Gago y García (2013) comentan que las emociones están relacionadas con el desempeño de las personas y las funciones que realizan en el puesto de trabajo, por lo que es importante que las empresas conozcan diferentes factores para motivar al personal, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes,

- A. Políticas de conciliación. Son medidas para unir la vida personal, laboral y familiar con horarios flexibles, horarios de tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad, guarderías.
- B. Condiciones laborales. Mejorar el área de trabajo (iluminación, equipo de trabajo, temperatura, entre otros).
- C. Enriquecimiento de trabajo. Disminuir la monotonía, implementar diferentes formas de realizar el resultado y quitar la rutina, dar autonomía.
- D. Personal adecuado en el puesto. Seleccionar personas que llenen los requisitos con competencias idóneas que desempeñen el trabajo de manera eficiente.
- E. Reconocimiento del trabajo. Valorar el esfuerzo de los colaboradores y el cumplimiento de las actividades. Existen diferentes formas de reconocerlos y de una forma no costosa.
- F. Formación y desarrollo profesional. A través de promociones y ascensos según la escolaridad y competencias que demuestren.
- G. Dirección participativa por objetivos. Convenir con el personal metas realistas, desafiantes y medibles.
- H. Evaluación de desempeño. Identificar, medir y desarrollar el desempeño para brindar una adecuada retroalimentación y mejorar la productividad para alcanzar las metas.
- I. Tomar en cuenta que los colaboradores no son idénticos, tienen diferentes necesidades, personalidades por lo que es importante reconocer las diferencias individuales.
- J. La empresa debe permitir que todos participen en el establecimiento de metas para establecer autonomía y dar retroalimentación.

K. La empresa debe tomar en cuenta que los colaboradores tengan metas específicas y alcanzables, para poder supervisarlas, retroalimentarlas y reconocer el desempeño del colaborador.

L. Los gerentes deben de mostrar interés y atención por los colaboradores.

Aunque sea necesario, el dinero no lo es todo para seguir en un puesto de trabajo, y un buen gestor de equipos debe tener en cuenta la necesidad de aplicar técnicas de inteligencia emocional con los colaboradores, ya que ellos son seres humanos y valoran todos los incentivos que se les presenten, ya que sienten que son valorados.

1.1.6 Beneficios sociales de los incentivos laborales

Araujo y Brunet (2012) mencionan que los beneficios sociales son prestaciones no acumulables ni reemplazables por dinero, los cuales ofrece la empresa a los colaboradores directamente o a través de terceros, con el propósito de mejorar la calidad de vida del mismo y la familia. Uno de los principales objetivos radica entre el costo y el beneficio para la empresa, se perciben como una forma de retribución indirecta que se convierten en una importante herramienta de motivación y compromiso por parte del trabajador.

Los beneficios sociales se conocen como una herramienta para motivar, la cual apoya y mejora el ambiente laboral. Entre estos, se pueden encontrar: seguro médico/contra accidentes, servicios dentales, comedor en un área adecuada, vales para el supermercado, reintegro de gastos farmacéuticos, uniforme de trabajo y equipo de protección personal de ser necesario, guardería, capacitaciones o cursos de formación, teléfono móvil, impulso de actividades deportivas, así como diferentes descuentos en lugares de interés de los colaboradores (gimnasio o restaurantes).

Los beneficios se brindarán a los colaboradores según puestos, lo cual generará un compromiso adicional con la empresa, lo cual a mediano plazo será un motivo de identificación del colaborador con la empresa. Este no es el único factor que interviene en el compromiso laboral, pero si es un impulso para potenciarlo. El principio básico de estos, se encuentra en el balance entre el costo y el beneficio tangible o intangible para la misma, recursos humanos debe interesarse en facilitar a los empleados este tipo de retribución, plantearse cuáles son las necesidades de cada uno y si éstas pueden ser satisfechas.

Al tomar en cuenta la jerarquía de cada colaborador, los beneficios se otorgarán proporcionalmente al puesto y estos pueden significar importantes ahorros para el personal, además de generar un compromiso laboral adicional; mientras que para las empresas que contraten estos beneficios con terceros, puede representar un costo menor que si se tuviera que pagar un salario por ese monto con las respectivas cargas sociales. La empresa buscará las necesidades de los colaboradores y las acoplará a los costos que puede sustentar, para poder atraer, retener e incentivar al capital humano.

1.1.7 Carrera profesional como incentivo laboral

Araujo y Brunet (2012) comentan que la carrera profesional consiste en las posibles rutas de promoción del colaborador según el desempeño que tenga durante el tiempo laborado. El plan de carrera se entiende como una retribución psicológica que ayuda a que se sientan parte de la empresa y así aumentar el compromiso y realizar de una mejor manera las actividades asignadas. Entre los tipos de planes de carrera se encuentran los siguientes,

A. Planes de sustitución. Los cuales tratan de evadir que los puestos indispensables queden vacantes, por lo que la empresa debe de diseñar plan de formación a un sucesor que cuente con la experiencia y conocimientos del puesto.

B. Planes de reserva. Tratan de crear una reserva de colaboradores con potencial para cubrir una plaza en específico según las habilidades y conocimientos que desempeñen, aunque a veces el colaborador puede frustrarse en este plan al no ver una meta en específico.

Para el plan de carrera, también son de beneficio las contrataciones de personal joven, al realizar una adecuada selección para poder someterlo a una formación para diferentes temas o técnicas que ayuden como plan de reserva o sustitución sin que el colaborador lo sepa, por eso es importante conocer las siguientes áreas que aborda el plan de carrera

- Desarrollo de personas. Asegurar que los colaboradores tengan los conocimientos y habilidades necesarios para asumir las responsabilidades del puesto a futuro.
- Planificación de sustituciones. Buscar que el personal tenga disponibilidad y voluntad de aplicar a los planes de carrera.
- Identificación de los colaboradores de alto potencial.
- Desarrollo de carreras individuales. Mantener el estímulo positivo del capital humano y asegurar el cumplimiento del plan de carrera.

Una de las mejores estrategias para atraer y retener el talento, es ofrecer a los la posibilidad de desarrollar un plan de carrera y tomar en cuenta objetivos como: asegurar la prioridad de los candidatos ante cualquier vacante que se presente, garantizar con reservas de colaboradores potencialmente altos, realizar procesos para la revisión de personal con potencial para poder prever sustituciones, formación y desarrollo, brindar desarrollo según necesidades e intereses y retener a las piezas clave de la empresa.

Al hablar de planes de carrera, estos se individualizan, porque la empresa puede dar el apoyo necesario al colaborador, pero si él no está dispuesto a realizar las funciones, o a querer crecer profesionalmente, no tendrá ningún beneficio el plan, por lo que se tienen dos perspectivas,

- Perspectiva de la organización. Estos planes deben ser series de funciones basadas en el colaborador como un elemento indispensable (capital intelectual de la empresa).
- Perspectiva del colaborador. Estos planes deben ser series de funciones que el colaborador lleve a cabo según los deseos, intereses y necesidades para asegurar la capacidad de mantener las competencias y habilidades actualizadas.

Para poder implementar el plan de carrera en los colaboradores, también es importante conocer aspectos que son fundamentales en la empresa para el crecimiento del personal, tales como los que se mencionaran a continuación,

A. Mapas promocionales. A través de estos, se pueden localizar aptitudes de colaboradores y el potencial que tienen para que puedan desempeñar las diferentes actividades y funciones que se presentan en otros departamentos. Es importante darlos a conocer en la empresa de manera que el personal tenga noción de que pueden ser premiados con desarrollo profesional, ya sea con planes de carrera, formación profesional o económicamente.

B. Desarrollo de talento. Se conoce como una transformación por la que el colaborador adquiere nuevas actitudes y comportamientos, los cuales puede presentarse en diferentes eventualidades en la empresa. Esto ayudará a que ellos se comprometan con las funciones que desempeñan, ya que se sentirán más cómodos y partícipes en las decisiones de la compañía como si fuera propia, por lo que interviene en los resultados. En la gestión de talento hay procesos indispensables, entre los cuales se mencionan: selección interna y externa, reclutamiento, diagnóstico de necesidades, evaluación de desempeño, retribución, criterios de pago, incentivos y plan de acciones, comunicación interna, relaciones laborales, valores, normas, código deontológico, planes de carrera y sucesión, así como desvinculación, comunicación e identificación de conflictos.

Al momento de conocer las necesidades, intereses, motivaciones y habilidades de los colaboradores se podrá aumentar el desarrollo de las competencias y retener al personal a través de compromiso que ha adquirido el capital humano.

1.1.8 Principio de Premack en los incentivos laborales

Aamodt (2010) menciona que es un método en el cual se brindan incentivos que satisfagan las necesidades de cada colaborador, el cual indica que el reforzamiento es concerniente y que el jefe inmediato puede reforzar con algo que no se manifieste como reforzador. Este principio reconoce que todos tienen diferentes intereses, los cuales se pueden ordenar de forma jerárquica, los más deseados en la parte de arriba y los menos deseados en la parte de abajo.

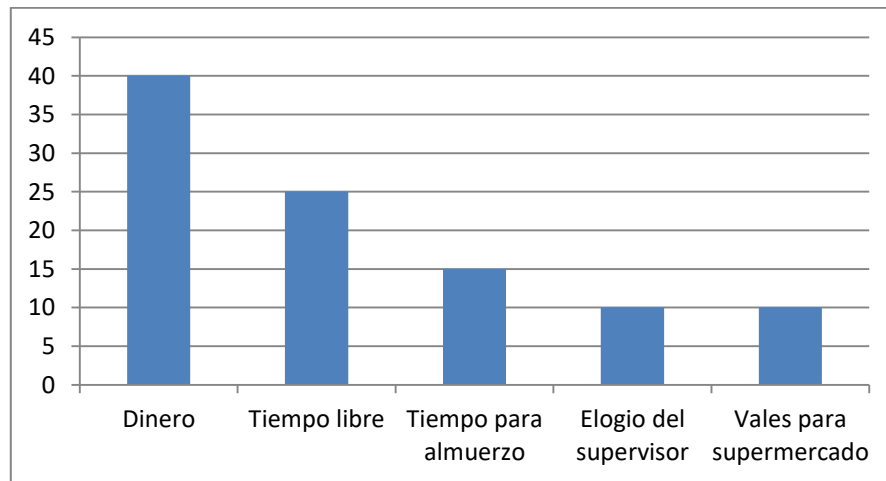
El principio de Premack es una teoría del condicionamiento operante, el cual da a conocer que si dos estímulos se unen, se toma en cuenta que, el estímulo que tiene una posibilidad más alta de suceder, reforzará de manera positiva al otro que no tiene posibilidad de suceder, este último no reforzará la conducta más probable. También brinda una guía para elegir reforzadores eficaces: observar lo que la gente hace cuando tiene que tomar una decisión y ordenar esas conductas en términos de probabilidad. Por otro lado, cualquier reforzador que se aplique con mucha frecuencia puede provocar saciedad y reducir las respuestas.

Uno de los conceptos centrales en este principio es el “valor”, este se mide por la probabilidad de que una persona responda a un estímulo y la probabilidad puede ser medida por la duración de interacción con dicha respuesta, ya que, entre más tiempo realice una actividad, seguramente es mayor el valor que la actividad tiene para el individuo.

El reforzador puede ser cualquier actividad que el colaborador valore, por lo que un comportamiento agradable y frecuente aumentará la realización de otro no tan deseado o probable, pero el segundo se debe de realizar aleatoriamente. Para explicar este principio se debe de crear una jerarquía de reforzamientos, en la cual se enlistará las necesidades e intereses laborales y personales, los cuales le motivarán a tener un mayor compromiso y también agregarán aquellas actividades que ha realizado y no han sido de mucho agrado para él.

Gráfica núm. 1

Necesidades e intereses del colaborador



Fuente: Aamodt (2010) *Psicología Industrial/Organizacional: un enfoque aplicado*. Pag. 346, México D.F. Cengage Learning.

En la gráfica núm.1, se muestra un porcentaje de las necesidades e intereses del personal en la empresa. El colaborador realizará de una manera más eficiente la actividad que menos le agrade, si se le recompensa con dinero, pero este incentivo se volvería costoso, por lo que, según la lista de jerarquización, se puede lograr que haga la actividad si se le brinda tiempo libre. En muchas ocasiones se obtiene éxito en la implementación de este principio, sin embargo, algunos prefieren trabajar de manera intrínseca, ellos no realizan las actividades porque son recompensados, sino porque disfrutan hacerlo.

Se menciona que el pagar por la cantidad de trabajo realizado disminuirá el grado de motivación intrínseca que poseen, ya que al momento de que los incentivos económicos ya no estén presentes, el colaborador ya no mostrará el mismo interés de realizar las actividades asignadas. Para que este principio no resulte costoso para la empresa, se debe de tener una planificación, tratar de brindar incentivos o reforzadores que no sea económicos, para que puedan durar más tiempo y se logre motivar a los colaboradores, en medida que ellos se sientan satisfechos por las

actividades que realizan diariamente, este principio será autosostenible y traerá diversos beneficios en la empresa como se comentó anteriormente. Es necesario conocer los intereses, fortalezas y debilidades de cada colaborador para poder implementar adecuadamente los reforzadores y no afectar la motivación intrínseca.

1.2. Compromiso laboral

1.2.1. Definición

Rubio (2017) define el compromiso laboral como la adhesión emocional del colaborador con la compañía, la cual ha adquirido al momento de tener satisfacción porque se cumplen las necesidades, por lo que ellos permanecerán por un periodo prolongado dentro de la empresa, ya que se comparten las metas y objetivos.

1.2.2. Tipos de compromiso laboral

Aamodt (2010) menciona que existe una variedad de teorías que explican porque los colaboradores están comprometidos con el puesto de trabajo, pero ninguna da a conocer de manera clara los comportamientos laborales que se pueden presentar, el personal puede estar satisfecho con un algún aspecto del puesto (salario que recibe), pero no con otro (compañeros de trabajo). Existen tres facetas motivacionales para el compromiso laboral de acuerdo a Meyer y Allen (como se citó en Aamodt, 2010), las cuales son las siguientes

A. Compromiso de continuidad. El colaborador se siente obligado a permanecer en la empresa, porque las opciones no son tan buenas al momento de buscar otro empleo, las condiciones laborales son objetivamente buenas pero puede estar lejos de sentirse identificado con ellas, por lo que se siente vinculado a la empresa, ya que le han invertido tiempo y esfuerzo.

B. Compromiso normativo. Este se encuentra en la lealtad que el personal tiene con el empleador, muchas veces como pago por recibir algunas prestaciones. Si la empresa brinda el pago de capacitaciones, el colaborador se siente con el compromiso de desempeñar de la mejor manera las habilidades y actitudes adquiridas en el proceso.

C. Compromiso afectivo. El colaborador se siente emocionalmente comprometido con la empresa, ya que así lo elige él, invierte tiempo y esfuerzo no solo por pertenecer ahí, además quiere crecer profesionalmente, por lo que se siente orgulloso y valioso dentro de la misma.

El compromiso es una interfaz de doble vía entre la empresa y el colaborador, ya que se quiere que el personal esté comprometido con el puesto de trabajo y pueda dar la milla extra, y, a ellos les interesa que la compañía se comprometa y retribuya el trabajo de manera continua. Los colaboradores comprometidos dan lo mejor de sí todos los días, y están más motivados porque consideran que forman parte de los éxitos de la empresa y esto les hace sentir bien.

1.2.3. Compromiso laboral en el puesto de trabajo

Anteriormente, las personas se preocupaban por tener un trabajo estable, sin embargo, hoy en día no se conforman con un salario alto, deben de atraer y conectar a los colaboradores emocionalmente con los objetivos de la empresa, y así poder retener ese talento que les ha costado tiempo, esfuerzo y dinero formar. Si el personal se compromete, específicamente con el puesto de trabajo, contribuirá personalmente al cumplimiento de las metas, estará motivado por el trabajo sin excusas al momento de dar más de lo establecido, de manera que esta prosperará y tendrá mayor éxito al momento de alcanzar los objetivos.

Por un lado, los colaboradores comprometidos laboran horas de más si se necesita, están abiertos a cambios y mejoras, no buscan otro empleo, sino el valor de su trabajo, se ofrecen a hacer las tareas y piensan en el futuro de la empresa. En cambio, los que no se comprometen trabajan las horas extras obligados, no les gusta que haya cambios ni mejoras, buscan otros puestos de trabajo, evitan tareas y responsabilidades, y solo piensan en su futuro.

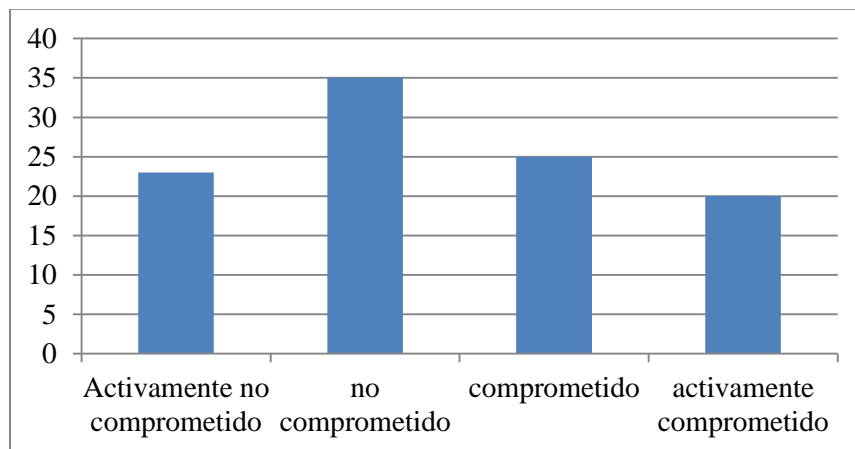
Robbins y Judge (2013) mencionan que, las empresas exitosas cuentan con un mayor número de colaboradores comprometidos que las empresas promedio, lo cual ayuda a que la tengan niveles de productividad alto, disminución de rotación de personal y personal con más energía y rendimiento óptimo en la realización de las diferentes actividades.

El compromiso de los colaboradores es indispensable para el éxito de cualquier empresa y poder alcanzar los objetivos. El personal comprometido con el trabajo, experimenta una sensación de plenitud, esto a su vez, estimula a que sean más productivos y con un enfoque a brindar un servicio a los clientes en busca de la lealtad y satisfacción. Ellos estarán dispuestos a brindar lo mejor de sí, siempre que perciban ser parte de los logros de la empresa y mediante el entendimiento del impacto de las funciones directas en alcanzar ese éxito empresarial. El compromiso proviene en parte del conocimiento de la dirección de la compañía y de la importancia de la función del empleado a la hora de ayudarla a cumplir los objetivos.

En la siguiente gráfica se podrá observar el nivel de compromiso laboral, y es notable la diferencia de los colaboradores que no están completamente comprometidos con el puesto de trabajo, sin embargo esto se debe a diferentes aspectos que afectan la motivación.

Gráfica núm. 2

Nivel en que el colaborador se compromete con el trabajo



Fuente: Robbins y Judge (2013) *Comportamiento Organizacional*. Pág. 2011. México. Pearson.

Hay aspectos que aumentan la probabilidad de que los colaboradores se comprometan con el trabajo, entre los cuales están, el sentido de poder involucrarse con el puesto de trabajo al conocer ampliamente las características y poder tener acceso a los recursos para realizar de manera eficiente las actividades. Otro aspecto, es la sincronía de los valores del colaborador con los que posee la empresa; el liderazgo también es importante para que se sienta comprometido, ya que el líder inspirará al equipo de trabajo a tener un mayor sentido de misión y objetivos empresariales.

Aunque también se menciona que el compromiso laboral tiene un lado malo en las responsabilidades del colaborador con la familia, ya que muchas veces está completamente comprometido con la empresa, que se convierte en la única prioridad y deja en segundo plano la familia, lo cual hace que estas responsabilidades se conviertan en intromisiones desagradables.

1.2.4. Involucramiento de los colaboradores

Mediante el involucramiento de los colaboradores, se puede tener una mejor percepción del grado de identificación de los mismos con el trabajo el cual está vinculado con el desempeño que presenten. Se tienen niveles altos de involucramiento si se identifican con las tareas y actividades que realizan, las desempeñan con interés y satisfacción. Esto no hace énfasis únicamente en que el colaborador se sienta satisfecho con lo que realiza, también que se sienta partícipe de las mejoras en la empresa, que sea escuchado y reconocido por el desempeño y productividad.

Robbins y Judge (2013) mencionan que los gerentes de la empresa saben que para alcanzar los objetivos de la empresa no solo importa el esfuerzo individual, también es importante la colaboración y participación de todos los colaboradores para que se puedan solucionar los problemas, se aporten diferentes ideas con el propósito de mejorar y cumplir las metas en el tiempo establecido. Algunos programas de involucramiento del colaborador son los siguientes,

A. Gerencia participativa. Proceso en el que las decisiones se toman de manera conjunta en donde se incluye a los colaboradores y los jefes inmediatos, se promueve si el clima laboral y la productividad están dañados; en este proceso se tratan temas importantes, en donde se ayuda a que se tenga la capacidad de participar. La cultura organizacional que se maneje también es importante, ya que esta ayudará a que los colaboradores tengan un desempeño más eficiente. En este programa se permite que los que tienen más conocimiento o habilidades en el tema, puedan contribuir para poder tener una mejor toma de decisiones y así poder formar la necesidad de crear grupos de compañeros que aporten ideas en la solución de problemas que se presenten y afecten a todos.

B. Participación representativa. Es el proceso en que los colaboradores son representados por un grupo seleccionado de compañeros de trabajo, los cuales participarán en las diferentes decisiones de temas específicos para poder tener una fuerza laboral con los intereses de la gerencia, esta participación es significativa y es mínima. Estos grupos deben de ser consultados si la gerencia debe tomar decisiones que involucran al personal, también las personas que representan los intereses de los demás colaboradores.

Es importante hablar sobre los programas de involucramiento, los cuales tienen un propósito en común, que es el poder implicar al colaborador en la empresa mediante un proceso de participación para incitar el compromiso hacia el logro de metas en general, ya que el colaborador sentirá que las opiniones que él brinda son importantes, aumentará la autonomía, liderazgo y habrá una notable mejora en el desempeño.

1.2.5. Reacción de la teoría de los eventos afectivos en los colaboradores

Robbins y Judge (2013) mencionan que las emociones y los estados de ánimo son parte fundamental en la vida del ser humano en el área personal y laboral. La teoría de los eventos

afectivos hace referencia a que, los colaboradores reaccionan emocionalmente a los sucesos que acontecen en el trabajo y estas reacciones intervienen en la satisfacción y desempeño laboral.

Esta teoría reconoce que las emociones son réplicas a un evento que sucedió en el ambiente laboral, que incorpora todo lo que es el puesto de trabajo: el grado de autonomía, el entorno laboral y los diferentes requerimientos que se necesitan en el área laboral para expresar un trabajo emocional, en ocasiones, a los colaboradores se les pueden presentar eventos laborales que son difíciles de afrontar, si alguien evade las responsabilidades, conflictos con algunos compañeros de trabajo o superiores, presiones excesivas de carga de trabajo, alcanzar metas, obtener apoyo de compañeros, recibir reconocimientos por logros, entre otros, estimulan reacciones positivas o negativas en ellos, las cuales predisponen el estado de ánimo de los mismos con mayor o menor intensidad.

Las actividades que se consideran estimulantes, gratificantes o que proporcionan una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades en los colaboradores, inducen afecto positivo y aumentan la satisfacción en el trabajo, pero las actividades que son calificadas como algo rutinario o aburrido están asociadas con el afecto negativo (baja autoestima), y las preocupaciones sobre la valoración de puestos, esto puede llevar a los colaboradores a participar en comportamientos que no son lo que se espera de ellos, ya que las emociones juegan un papel importante porque tienen una influencia más fuerte que cualquiera de las expectativas o atribuciones en la predicción de las intenciones de comportamiento hacia los miembros del equipo de trabajo, podría extenderse a afectar a las emociones de los demás hacia los malos resultados. El sentirse bien con el puesto de trabajo no es fuertemente asociado con la satisfacción general del mismo, como la necesidad de trabajar en función del propio compromiso de continuidad.

Al evaluar a un colaborador y si obtiene puntaje bajo en estabilidad emocional, este es propenso a tener reacciones intensas a eventos negativos, ya que la respuesta frente a un acontecimiento determinado, cambiará el estado de ánimo. Las pruebas realizadas sobre esta teoría sugieren que,

los episodios consisten en un conjunto de experiencias que se activan por un solo evento, sin embargo, están pueden cambiar con el tiempo, por lo que también varía la influencia sobre estos en el desempeño, ya que las conductas activadas por las emociones son de corto plazo.

La teoría de eventos afectivos comenta que las emociones brindan importante información en la que los acontecimientos que suceden en el trabajo pueden afectar la productividad, por lo que los colaboradores no deben de negar o ignorarlas, por más que crean que no son importantes; estas al ser evadidas se acumularán y el desencadenamiento, afectaría de gran manera el rendimiento y compromiso que han adquirido en el tiempo laborado.

1.2.6. Satisfacción y compromiso laboral

Robbins y Judge (2013) mencionan que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el compromiso y la productividad de los colaboradores, ya que si se sienten satisfechos con el área de trabajo, si ellos encuentran motivación y se mantienen felices al desempeñar las actividades de la mejor manera tendrán un nivel de rendimiento más alto. Se debe de tener en cuenta que esta es individual, ya que los intereses y necesidades no siempre serán los mismos que los que tienen los demás.

Al momento de que un colaborador mencione cual ha sido el mejor trabajo que ha tenido, hay que indagar por qué lo considera así, le gustaban las tareas que realizaba, era ameno el ambiente con los compañeros de trabajo, tenía capacitaciones constantes, autonomía o era el dinero que recibía, porque este es un factor que motiva de gran manera a los colaboradores, pero lo que los estimula no siempre es lo que los hace felices.

La satisfacción laboral no solo se basa en las condiciones de trabajo, la personalidad también es importante, ya que varias investigaciones comentan que los colaboradores positivos están más

satisfechos que los que no tienen esa personalidad, además, de ver el trabajo como algo satisfactorio e interesante, también se atraerán por retos desafiantes; los que tienen pensamientos negativos siempre se inclinarán hacia metas no tan ambiciosas y más fáciles, por lo que es más común que se estanquen en puestos repetitivos.

La insatisfacción laboral es una respuesta negativa del colaborador hacia el trabajo, la cual dependerá de las condiciones laborales y la personalidad, lo cual hace referencia a la intranquilidad o ansiedad, porque no se encuentra cómodo con las actividades que realiza. Existen diferentes factores que los afectan negativamente, lo cual puede crear deseos de abandonar o cambiar de trabajo, sin embargo, para muchas personas el trabajo aporta sentido a la vida, aumenta la autoestima si siente que la labor que realiza es importante para la empresa. Se presentan cuatro respuestas de una estructura al momento de que los colaboradores tienen gusto por el puesto de trabajo y cuando no, las cuales difieren entre sí de la siguiente manera,

- A. Salida. Dirige el comportamiento hacia abandonar la organización en busca de un nuevo trabajo o por renuncia.
- B. Voz. Trata de mejorar las condiciones de forma activa y constructiva al incluir sugerencias de mejora.
- C. Lealtad. Implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren con la confianza que los gerentes hacen las cosas bien para arreglar los problemas.
- D. Negligencia. Permite pasivamente que las condiciones empeoren al demostrar impuntualidad o ausentismo y bajo desempeño.

Los comportamientos de salida y negligencia son las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación de personal. Este modelo incluye la respuesta de los colaboradores como la voz y lealtad, consideradas como actitudes constructivas que permite que ellos acepten

situaciones insatisfactorias, estos mecanismos de voz ayudan a que ellos continúen en los puestos.

El personal que se encuentra satisfecho, y por ende, comprometidos con la empresa están más propensos a hablar en forma positiva acerca de la misma, lo que ayudará a los demás a ir más allá de las expectativas de la compañía y atraerá a más y mejor capital humano, así como clientes nuevos.

1.2.7. Importancia del liderazgo en el compromiso laboral

Robbins y Coulter (2013) comentan que, el liderazgo organizacional es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta, por lo que se define como un proceso de influencia social.

Los comportamientos del liderazgo pueden mostrarse en cualquier colaborador en la empresa y no se limitan a puestos de gerencia, se observa en cualquiera que ejerza influencia sobre un grupo de personas, sin embargo, se debe de tener precaución y utilizarlo para la productividad y no para ejercer en los demás, presiones que no concuerdan con las metas y son únicamente para intimidarlos. En muchas ocasiones, el problema en las empresas no es que los líderes utilicen mucho poder, al contrario, el problema es que los líderes no utilizan el poder o muchas veces, si lo implementan no saben cómo hacerlo. Entre los poderes principales se encuentran los que se detallarán a continuación

A. Poderes correspondientes a la posición. Tiene como base la jerarquía que se ocupa en la estructura de una empresa, la cual se otorga a través de los supervisores o superiores, los cuales se dividen en los siguientes

- Poder legítimo. Este corresponde a la posición que la organización le otorga al colaborador, por ejemplo, al gerente, al cual también se le puede llamar autoridad formal. ¿Cuánta autoridad delega la empresa en el puesto que ocupa?

- Poder para recompensar. En el cual se pueden brindar diferentes incentivos a los colaboradores, lo cual puede generar efectos en la conducta de los demás, aunque los incentivos pueden disminuir la motivación en algunos colaboradores que no reciben incentivos y estancamiento en el puesto si los reciben. ¿Se podría dar a los otros los incentivos que ellos quieren?

- Poder coercitivo. Es la autoridad que puede dar algún tipo de castigo en los colaboradores, retiene o elimina los intereses de los subordinados al llamar la atención por baja productividad, lo que ocasiona que se oculten conductas cuestionables en lugar de motivar comportamientos deseados en ellos. ¿Se puede castigar a otros o retener los incentivos que les corresponde?

B. Poderes personales. Se basan en las características personales del individuo sin importar el puesto que tenga en la empresa, entre los cuales están

- Poder por conocimiento. En este, los conocimientos especializados no están disponibles para todos los colaboradores de manera fácil, por lo que se convierte en potencial de poder, ya que algunas funciones o colaboradores dependen de ese conocimiento. Por ejemplo, la relación médico-paciente, no existe algún poder formal, pero por el conocimiento el paciente siempre tomará en cuenta las instrucciones del médico.

- Poder referente. Este poder se adquiere si hay atracción o identificación con alguien, por lo que se obtiene al momento de que un colaborador, imita, por complacer a esa persona o ser aceptados por ella.

Uno de los retos más importantes para generar el compromiso y extenderse a la satisfacción da inicio en la responsabilidad del liderazgo al buscar y conocer la situación de la organización, proponer estrategias de atención y poder desarrollar diferentes habilidades que ayuden a los

colaboradores a conectarse para ganar en ellos la emoción de trabajar en una empresa con objetivos, la cual contribuye en bienestar dentro y fuera de ella. El liderazgo bien fundamentado, da la importancia a este en la toma de decisiones, ya que es una de las herramientas más eficiente para hacer que todos estén satisfechos, lo que generará el compromiso para la mejora de la compañía.

1.2.8. Importancia del sentido de pertenencia en el compromiso laboral

Araujo y Brunet (2012) mencionan que, el sentido de pertenencia hace que los colaboradores se sientan parte de la empresa y tomen los objetivos de la misma como propios, lo que tendrá como resultado aumentar el desempeño y mejorar el clima laboral. El sentido de pertenencia, se relaciona con la felicidad laboral, factor que garantiza el bienestar del personal, por lo que es necesario establecer una comunicación afectiva que permita que ellos puedan compartir ideas, inquietudes y expectativas laborales.

Si un colaborador se siente valorado por la empresa y está consciente de cuál es el papel que tiene dentro del departamento, mejorará la lealtad e incrementará el compromiso por alcanzar las metas y desempeñar de manera eficiente las actividades asignadas. Es necesario conocer los factores que motivan a los colaboradores a dar lo mejor de ellos y que los apoyan a ser más productivos, si ellos tienen sentido de pertenencia, trabajan con orientación a resultados positivos ya que involuntariamente investigan la manera de poder mejorar las expectativas del puesto.

El sentido de pertenencia también aumenta si se percibe que la compañía es socialmente responsable, posee la capacidad de escuchar los intereses del personal y los incluye en el planteamiento de las actividades, porque sienten que las necesidades y deseos son tomados en cuenta, por lo que el personal presentará niveles de satisfacción con el trabajo, factor que se relaciona con un mayor nivel de compromiso laboral. Este también trae consigo el hablar bien de la misma fuera de ella, esto tendrá un gran alcance en los clientes que la visitan; el compromiso e

identificación laboral por parte de los colaboradores, hace que no limiten los esfuerzos y orientan las actividades en la satisfacción al cliente.

Para que una empresa sea competitiva y tenga éxito en el mercado laboral, debe de brindar motivación al personal, disminuir la rotación, retener capital humano clave e inculcarles una cultura en la cual se sientan identificados y sean fieles a la compañía, en este punto es en donde la comunicación interna juega un papel importante y estratégico para dar respuesta a las necesidades de cada uno y potenciar el sentimiento de pertenencia.

El compromiso laboral va más allá de la relación estrecha entre los superiores y los demás colaboradores, el sentido de pertenencia, la cultura organizacional, la relación personal del colaborador con las actividades desarrolladas, así como con los diferentes valores de la compañía, darán como resultado que el capital humano no dudará en llevar a cabo un esfuerzo extra al sobrepasar las expectativas planteadas en el puesto, como resultado de una serie de competencias personales o actitudinales donde el compromiso es fundamental para que los colaboradores se identifiquen con la empresa, para evitar rotación de personal, ausentismo y un clima laboral inadecuado.

1.2.9. Relación entre incentivos y compromiso laboral

Aamodt (2010) comenta que los incentivos económicos son muy importantes y siempre lo serán, ya que muchas veces para eso trabaja una persona, sin embargo, si no existe un clima laboral donde el colaborador siente que puede crecer, tanto en lo personal como en lo profesional, además, no siente que contribuye con la compañía, que no comparte la visión comercial de la empresa y del área de trabajo, y que forma parte de una pequeña comunidad con la cual vive una gran parte de la vida diaria, esto se convertirá en un problema frecuente para la empresa que no puede sustentarse económicamente y el colaborador únicamente aplazará las conductas.

Lo económico es importante, de hecho es la forma tangible de recompensar a un colaborador por el trabajo y esfuerzo, pero no será la solución duradera y conveniente para la empresa, ya que si únicamente se brindan estos motivadores, el personal buscará mejores ofertas laborales, por lo que necesita identificarse con el equipo de trabajo, junto con un buen clima laboral y una equilibrada motivación a través de diferentes sistemas de incentivos los cuales fortalecerán el compromiso que ellos presenten con la organización.

La empresa debe hacer que el equipo se comprometa con los objetivos, con una misión y una visión empresarial, que cada uno encuentre un sentido al desarrollo efectivo que realiza diariamente, sin importar los incentivos económicos que pueda brindarle el cargo, si es que lo amerita. Se debe de tomar en cuenta que la clave del éxito son las personas, todos son importantes en las diferentes áreas de trabajo.

Un colaborador que se siente valorado y cuidado, es alguien satisfecho, eficiente y productivo, por eso las empresas apuestan cada día más por motivar y cuidar al equipo con incentivos. Actualmente, las empresas se encuentran ante el reto de encontrar nuevas fórmulas que les permitan aumentar el compromiso a través de la satisfacción, el bienestar y la confianza de los colaboradores como vías para incrementar la productividad y atraer o retener talento.

Desde que Maslow dio a conocer la famosa jerarquía de necesidades, gratificar los buenos resultados en los colaboradores, se ha convertido en una práctica casi obligatoria en toda empresa, ya que ellos se sentirán más satisfechos según los incentivos que se les brinde, estos tienen que estar relacionados con los valores y la cultura organizacional que la organización tenga para que el compromiso aumente en medida que el personal se sienta feliz y cómodo en el trabajo. Las compañías que, actualmente creen planes de incentivos y cumplan con las necesidades del personal, hará crecer el compromiso de los mismos, por lo que podrán trabajar de una manera más productiva porque se sienten reconocidos y valorados por las funciones que desempeñan.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, uno de los pilares fundamentales y valiosos de las empresas, es el capital humano; la preocupación de la misma por el bienestar de este va en crecimiento, por lo que se considera que los incentivos se han convertido en un factor concluyente para lograr el compromiso por parte de los colaboradores, de tal manera que ellos se sientan reconocidos por las actividades que realizan y lo manifiesten con la continuidad de tareas efectivas y más productivas para el crecimiento personal y profesional.

El hacer sentir a los colaboradores reconocidos por las actividades que realizan, no solo disminuirá notablemente la tasa de rotación y el bajo nivel de productividad que puede presentarse, también ayudará a que el entorno laboral sea estable y el personal apoyará a la empresa a alcanzar las metas para tener una mejora continua. Esta última debe propulsar el compromiso de casa uno, si el objetivo es destacar entre la competencia, esto puede hacer la diferencia en los momentos críticos.

El aplicar diferentes incentivos laborales en una empresa da como resultado el comprometer a los colaboradores; no es una tarea difícil el poder valorarlos, confiar en ellos, mejorar la comunicación entre los superiores y los demás subordinados, mejorar la autonomía de cada uno y reconocer los logros, al tomar en cuenta estos aspectos, ellos se sentirán cómodos con el clima laboral e involuntariamente darán la milla extra. Aunque el realizar las diferentes actividades del día de manera efectiva es una responsabilidad, ellos manifestarán una buena predisposición a los cambios que se presenten y estarán dispuestos a trabajar más de lo establecido si sienten que el trabajo es reconocido y valorado.

Al conocer los diferentes factores que intervienen en los incentivos y compromiso laboral, se podrá asegurar la estabilidad de los colaboradores, así como la disminución de rotación de personal y una mejora considerable en el absentismo que se presente en la empresa, ya que se ha comprobado que no es suficiente con remunerarlos, también es fundamental incentivarlos

continuamente con el fin de lograr mantener el compromiso de un buen desempeño para beneficio del colaborador y la empresa.

Si en constructora TEKASA no hay incentivos, será difícil crear compromiso por parte de los colaboradores, ya que el personal necesita saber que se le toma como parte fundamental del puesto de trabajo a través de reconocimientos, que no necesariamente tienen que ser económicos. Es importante que la empresa reconozca y administre de manera adecuada el capital humano del cual dispone y así poder alcanzar los objetivos trazados, se les debe incentivar según las necesidades e intereses, ya que esto aumentará el compromiso con la organización.

Los objetivos de la constructora, ubicada en La Esperanza, Quetzaltenango, buscan dar un excelente servicio a los clientes que los visitan, sin embargo, es necesario conocer si la empresa reconoce a los colaboradores por tratar de alcanzar ese objetivo y cómo éste afecta o favorece al compromiso de cada uno, por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la relación de los incentivos y el compromiso laboral?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

- Establecer la relación de los incentivos y el compromiso laboral.

2.1.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores que intervienen en los incentivos laborales.
- Determinar la efectividad de los incentivos en el compromiso laboral.
- Identificar el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa.
- Promover el fortalecimiento del compromiso laboral en los colaboradores.

2.2. Variables o elementos de estudio

- Incentivos
- Compromiso laboral

2.3. Definición de variables

2.3.1. Definición conceptual de las variables o elementos de estudio

Incentivos

Chiavenato (2011) menciona que, los incentivos son pagos de la organización a los colaboradores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, entre otros) a cambio de las contribuciones que ellos realizan día a día para la empresa, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo por las diferentes necesidades e intereses que tienen.

Compromiso laboral

Newstrom (2011) define el compromiso laboral como, la medida en que el colaborador se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, también es la disposición del personal para continuar en el futuro con el puesto de trabajo en la organización, ya que se siente motivado y valorado dentro de ella. El compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e interés en un nivel emocional hacia la compañía.

2.3.2. Definición operacional de las variables o elementos de estudio

Las variables o elementos de estudio se operacionalizaron a través de una escala de Likert para verificar la relación de los incentivos y el compromiso laboral en colaboradores de la constructora TEKASA; esta escala se utilizó para conocer la opinión de los mismos con respecto a las variables.

2.4. Alcances y límites

El estudio se realizó con 45 colaboradores de constructora TEKADA ubicada en La Esperanza, Quetzaltenango, de edades entre 22 y 52 años, de sexo masculino y femenino de constructora, y así obtener información sobre como los incentivos se relacionan con el compromiso laboral.

Entre los límites se encontró la dificultad para aplicar el instrumento debido a la situación epidemiológica actual y a la carga de trabajo de los colaboradores, por lo que se tuvo que planificar de manera minuciosa y estratégica la aplicación del mismo de manera virtual a través de Google Forms.

2.5. Aporte

Los beneficios que brinda este estudio son los siguientes.

A Guatemala, para que diferentes empresas conozcan sobre el tema y tengan conocimiento sobre el impacto y la relación que los diferentes incentivos tienen con el compromiso laboral de los colaboradores y así poder fortalecer esa área en las organizaciones públicas y privadas, para tomar en cuenta que no se deben de enfocar únicamente en un salario por servicios prestados, sino motivar al personal a través de un plan de incentivos para aumentar el compromiso con la empresa y así haya un logro efectivo de las metas.

A constructora TEKASA, ya que al conocer la relación que tienen los incentivos con el compromiso laboral, les ayudará a poder tomar medidas necesarias que ayuden a prevenir y corregir diferentes conductas de los colaboradores, proveer un sistema de incentivos, adecuado, y así poder fortalecer el compromiso que cada uno tiene con la empresa al mejorar el clima laboral y disminuir la rotación de personal.

A Universidad Rafael Landívar, específicamente a la Facultad de Humanidades, ya que esta investigación será un aporte informativo, ya que puede ser utilizada también como referencia para consultas futuras con temas relacionados que beneficien a futuros profesionales en el campo organizacional.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

Para el desarrollo de esta investigación se contó con la participación de un grupo de colaboradores de constructora TEKASA, ubicada en La Esperanza, Quetzaltenango. Se utilizó una muestra de 45 colaboradores, de sexo masculino y femenino, de edades entre 22 a 52 años.

3.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó en este estudio de investigación para determinar la relación de los incentivos y el compromiso laboral fue una escala de Likert. Debido a la situación epidemiológica actual, el mismo se adaptó para que se realizara de manera virtual a través de Google Forms y únicamente se enviara el link para que los colaboradores respondieran.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen la escala de Likert como un conjunto de ítems que ayudan a medir la reacción de los sujetos de estudio en diferentes categorías según las necesidades de la investigación y que están relacionados al tema que ha sido determinado previamente; los sujetos de estudio serán cuestionados de tal forma en que se les pide la reacción más cercana a lo que consideran sucede dentro de la organización. Las afirmaciones califican al objeto que se pretende medir; puede ser algo físico, un individuo, un concepto o símbolo, una marca, una actividad, una profesión, entre otros.

3.3. Procedimiento

- Elaborar sumario de tres propuestas en relación a temas de investigación para revisión y pre aprobación de punto de tesis.
- Realización del perfil de investigación. Para tener información resumida de lo que se pretendía investigar.
- Se realizó la investigación de antecedentes en medios de comunicación escrita, medios digitales e investigaciones anteriores con relación en el tema aprobado.

- Elaboración del índice. Por medio de las dos variables de estudio.
- Realización de marco teórico. A través de lectura de libros físicos y digitales.
- Planteamiento del problema. Enfocado según los estudios del marco teórico y problemática observada.
- Elaboración del método. Por medio del proceso estadístico para desarrollar el procedimiento más adecuado.
- Realización de escala de Likert. Mediante las normas establecidas y objetivos trazados, se creó la escala para poder realizar el trabajo de campo, después se procedió a ser validada por tres profesionales en el tema.
- Aplicación de la escala. Se envió la escala a la persona encargada para que los colaboradores respondieran de manera virtual y así obtener información sobre las variables.
- Tabulación y análisis de resultados. Se tabularon los datos proporcionados por las respuestas de cada colaborador y se realizó un análisis por cada ítem.
- Interpretación y presentación de resultados. Se presenta de manera clara, ordenada y fundamentada toda la información recopilada de la investigación.
- Se procedió a la realización de la discusión de los resultados, donde se confrontó lo expuesto por los diferentes autores mencionados en el marco teórico con los resultados obtenidos en la investigación y reconocer las diferencias en las variables de estudio.
- Se realizaron las conclusiones del trabajo de investigación basadas en los resultados obtenidos de la investigación realizada.
- Se elaboraron las recomendaciones correspondientes a partir de las conclusiones del trabajo de investigación.
- Con base a los resultados obtenidos, operados e interpretados se procedió a la elaboración de una propuesta conformada por diferentes estrategias para un adecuado sistema de incentivos que apoye en el compromiso laboral.
- Referencias bibliográficas. Se recolectaron todas las referencias por medio del lineamiento de las normas APA.
- Se estructuraron los anexos correspondientes.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Esta investigación es de diseño descriptivo y de tipo cuantitativo. Achaerandio (2010) define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes. Abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) comentan que la investigación de tipo cuantitativa busca medir o recolectar información sobre las variables que se someterán a análisis. Implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados; es determinante el propósito ya que se encarga de cuantificar el problema y entender que tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados dirigidos a una población mayor.

La información de la presente investigación es presentada por medio del método de proporciones de acuerdo con la frecuencia en la que se obtendrán los datos, los cuales son tabulados, analizados y presentados en distintas gráficas. Para comprobar los resultados del estudio, el procedimiento estadístico que se utilizó es de significación y fiabilidad de la correlación, se utilizó la siguiente formula.

✓ Nivel de confianza 99% $\rightarrow Z = 2.58$

✓ Formula tamaño muestral

$$\frac{no = Z^2 * p * q}{e^2} \quad \frac{no = 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384.16$$

Dónde:

no = tamaño inicial de la muestra o (definitivo).

Z^2 = estimador insesgado para intervalo de confianza, elevado al cuadrado.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso (1 - p).

e^2 = error muestral al cuadrado.

Significación y fiabilidad

✓ Adoptar el nivel de confianza al 5% (1.96)

✓ Encontrar el error típico de la proporción

$$\sigma p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

✓ Hallar el error muestral $E = 95\% (1.96) \times \sigma p$

✓ Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial

$$RC = \frac{p}{\sigma p}$$

$$I. C = p + E$$

$$I. C = p - E$$

✓ Comparar la razón crítica con su nivel de confianza

Si $RC > 1.96$ entonces es significativa

Si $RC < 1.96$ entonces no es significativa

IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación de los incentivos y el compromiso laboral de los colaboradores de Constructora Tekasa ubicada en el municipio de La Esperanza del departamento de Quetzaltenango. Se realizó una escala de Likert, la cual fue validada por profesionales conocedores del tema con un planteamiento de veinticinco enunciados con cuatro opciones de respuesta.

Los resultados obtenidos se presentan a través de la siguiente tabla.

No.	Ítem	f	%	p	Q	rp	E	Li	Ls	Rc	Signif	Fiable	OBJETIVOS	
													G	E
1	Siempre	12	27	0.27	0.73	0.07	0.14	0.13	0.41	3.86	Si	Si		1
	Casi siempre	26	58	0.58	0.42	0.07	0.14	0.44	0.72	8.29	Si	Si		
	Algunas veces	7	15	0.15	0.85	0.05	0.1	0.05	0.25	3.00	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
2	Siempre	16	35	0.35	0.65	0.07	0.14	0.21	0.49	5.00	Si	Si		2
	Casi siempre	26	58	0.58	0.42	0.07	0.14	0.44	0.72	8.29	Si	Si		
	Algunas veces	3	7	0.07	0.93	0.04	0.08	-0	0.15	1.75	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
3	Siempre	10	22	0.22	0.78	0.06	0.12	0.1	0.34	3.67	Si	Si		2
	Casi siempre	28	62	0.62	0.38	0.07	0.14	0.48	0.76	8.86	Si	Si		
	Algunas veces	7	16	0.16	0.84	0.05	0.1	0.06	0.26	3.20	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
4	Siempre	4	9	0.09	0.91	0.04	0.08	0.01	0.17	2.25	No	Si		1
	Casi siempre	24	53	0.53	0.47	0.07	0.14	0.39	0.67	7.57	Si	Si		
	Algunas veces	17	38	0.38	0.62	0.07	0.14	0.24	0.52	5.43	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
5	Siempre	25	56	0.56	0.44	0.07	0.14	0.42	0.7	8.00	Si	Si	X	3

	Casi siempre	20	44	0.44	0.56	0.07	0.14	0.3	0.58	6.29	Si	Si		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
6	Siempre	18	40	0.4	0.6	0.07	0.14	0.26	0.54	5.71	Si	Si	x	2
	Casi siempre	27	60	0.6	0.4	0.07	0.14	0.46	0.74	8.57	Si	Si		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
7	Siempre	42	93	0.93	0.07	0.04	0.08	0.85	1.01	23.25	Si	Si		2
	Casi siempre	3	7	0.07	0.93	0.04	0.08	-0	0.15	1.75	No	No		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
8	Siempre	26	58	0.58	0.42	0.07	0.14	0.44	0.72	8.29	Si	Si	X	4
	Casi siempre	19	42	0.42	0.58	0.07	0.14	0.28	0.56	6.00	Si	Si		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
9	Siempre	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-0	0.1	1.33	No	No		2
	Casi siempre	22	49	0.49	0.51	0.07	0.14	0.35	0.63	7.00	Si	Si		
	Algunas veces	21	47	0.47	0.53	0.07	0.14	0.33	0.61	6.71	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
10	Siempre	2	4	0.42	0.96	0.09	0.18	0.24	0.6	4.67	Si	Si		2
	Casi siempre	23	51	0.51	0.49	0.07	0.14	0.37	0.65	7.29	Si	Si		
	Algunas veces	13	29	0.29	0.71	0.07	0.14	0.15	0.43	4.14	Si	Si		
	Nunca	7	16	0.16	0.84	0.05	0.1	0.06	0.26	3.20	Si	Si		
11	Siempre	24	53	0.53	0.47	0.07	0.14	0.39	0.67	7.57	Si	Si	X	2
	Casi siempre	21	47	0.47	0.53	0.07	0.14	0.33	0.61	6.71	Si	Si		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		

	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
12	Siempre	8	18	0.18	0.82	0.06	0.12	0.06	0.3	3.00	Si	Si		1
	Casi siempre	16	35	0.35	0.65	0.07	0.14	0.21	0.49	5.00	Si	Si		4
	Algunas veces	21	47	0.47	0.53	0.07	0.14	0.33	0.61	6.71	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
13	Siempre	25	56	0.56	0.44	0.07	0.14	0.42	0.7	8.00	Si	Si	X	1
	Casi siempre	18	40	0.4	0.6	0.07	0.14	0.26	0.54	5.71	Si	Si		4
	Algunas veces	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-0	0.1	1.33	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
14	Siempre	38	84	0.84	0.16	0.05	0.1	0.74	0.94	16.80	Si	Si	X	3
	Casi siempre	7	16	0.16	0.84	0.05	0.1	0.06	0.26	3.20	Si	Si		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
15	Siempre	21	47	0.47	0.53	0.07	0.14	0.33	0.61	6.71	Si	Si		3
	Casi siempre	21	47	0.47	0.53	0.07	0.14	0.33	0.61	6.71	Si	Si		
	Algunas veces	3	6	0.06	0.94	0.04	0.08	-0	0.14	1.50	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
16	Siempre	24	53	0.53	0.47	0.07	0.14	0.39	0.67	7.57	Si	Si		2
	Casi siempre	14	31	0.31	0.69	0.07	0.14	0.17	0.45	4.43	Si	Si		3
	Algunas veces	7	16	0.16	0.84	0.05	0.1	0.06	0.26	3.20	Si	Si		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
17	Siempre	31	69	0.69	0.31	0.07	0.14	0.55	0.83	9.86	Si	Si	X	2
	Casi siempre	14	31	0.31	0.69	0.07	0.14	0.17	0.45	4.43	Si	Si		

	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		4
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
18	Siempre	20	44	0.44	0.56	0.07	0.14	0.3	0.58	6.29	SI	SI	X	3
	Casi siempre	24	54	0.54	0.46	0.07	0.14	0.4	0.68	1.00	No	No		
	Algunas veces	1	2	0.02	0.98	0.02	0.03	-0	0.05	1.00	No	No		4
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
19	Siempre	40	89	0.89	0.11	0.05	0.1	0.79	0.99	17.80	Si	Si		4
	Casi siempre	5	11	0.11	0.89	0.05	0.1	0.01	0.21	2.20	No	Si		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
20	Siempre	3	7	0.07	0.93	0.04	0.08	-0	0.15	1.75	No	No		3
	Casi siempre	4	9	0.09	0.91	0.04	0.08	0.01	0.17	2.25	No	Si		
	Algunas veces	36	80	0.8	0.2	0.06	0.12	0.68	0.92	13.33	Si	Si		
	Nunca	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-0	0.1	1.33	No	No		
21	Siempre	5	11	0.11	0.89	0.05	0.1	0.01	0.21	2.20	No	Si	X	3
	Casi siempre	26	58	0.58	0.42	0.07	0.14	0.44	0.72	8.29	Si	Si		
	Algunas veces	13	29	0.29	0.71	0.07	0.14	0.15	0.43	4.14	Si	Si		
	Nunca	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0	0.06	1.00	No	No		
22	Siempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		2
	Casi siempre	3	7	0.07	0.93	0.04	0.08	-0	0.15	1.75	No	No		
	Algunas veces	33	73	0.73	0.27	0.07	0.14	0.59	0.87	10.43	Si	Si		3
	Nunca	9	20	0.2	0.8	0.06	0.12	0.08	0.32	3.33	Si	Si		
23	Siempre	41	91	0.91	0.09	0.04	0.08	0.83	0.99	22.75	Si	Si	X	3
	Casi siempre	4	9	0.09	0.91	0.04	0.08	0.01	0.17	2.25	No	Si		4

	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
24	Siempre	26	58	0.58	0.42	0.07	0.14	0.44	0.72	8.29	Si	Si		3
	Casi siempre	19	42	0.42	0.58	0.07	0.14	0.28	0.56	6.00	Si	Si		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
25	Siempre	31	69	0.69	0.31	0.07	0.14	0.55	0.83	9.86	Si	Si	X	2 3
	Casi siempre	14	31	0.31	0.69	0.07	0.14	0.17	0.45	4.43	Si	Si		
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		
	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	No	No		

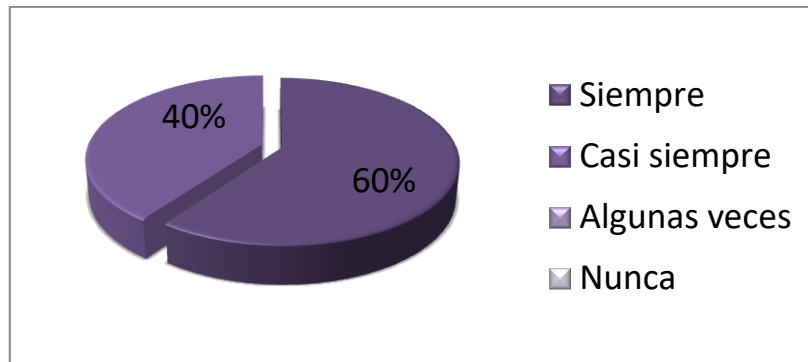
Interpretación

Los resultados manifestados en la tabla anterior demuestran que los colaboradores de Constructora Tekasa se sienten comprometidos con la empresa, ya que si ellos se sienten valorados realizan las actividades de una manera más eficiente, son productivos y si cumplen con los objetivos trazados, tendrán incentivos dentro de la empresa que satisfagan las necesidades e intereses.

Los resultados son significativos por la cantidad de colaboradores que respondieron y son fiables debido a que el instrumento fue validado por tres profesionales en el tema y también se toma en cuenta que la escala tiene cuestionamientos sencillos.

A continuación se presentan gráficas de los resultados más sobresalientes del tema, los cuales apoyarán a responder los objetivos de la investigación.

1. Considero que mi rendimiento es reconocido en la empresa.

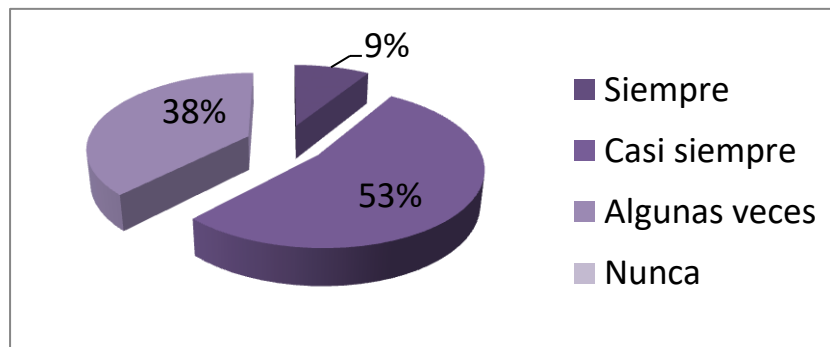


Trabajo de campo, (2020)

Interpretación.

En la gráfica se puede observar que el 60% de colaboradores de la constructora considera que su rendimiento siempre es reconocido y el otro 40% que casi siempre.

2. Recibo algún incentivo en base a los resultados de mis funciones.

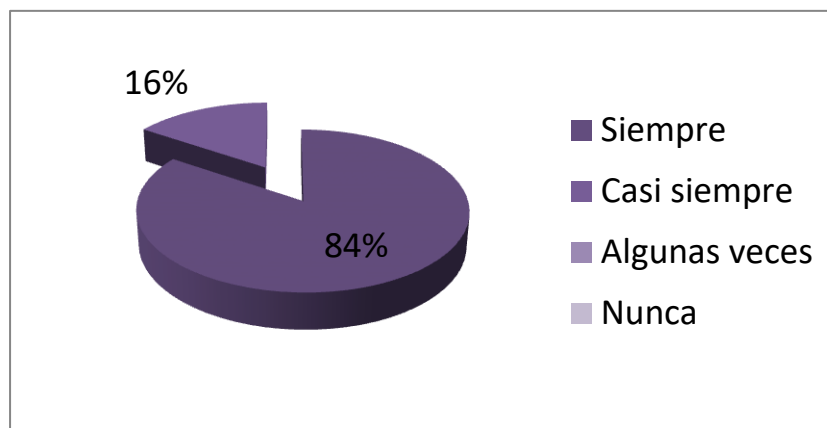


Trabajo de campo, (2020)

Interpretación.

En la gráfica se puede visualizar que el 53% de los colaboradores casi siempre recibe incentivo en base a los resultados de las funciones, mientras que el 38% piensa que solo algunas veces los recibe y un 9% siempre recibe algún incentivo en base a los resultados.

3. Me esfuerzo al máximo para cumplir con mis funciones.

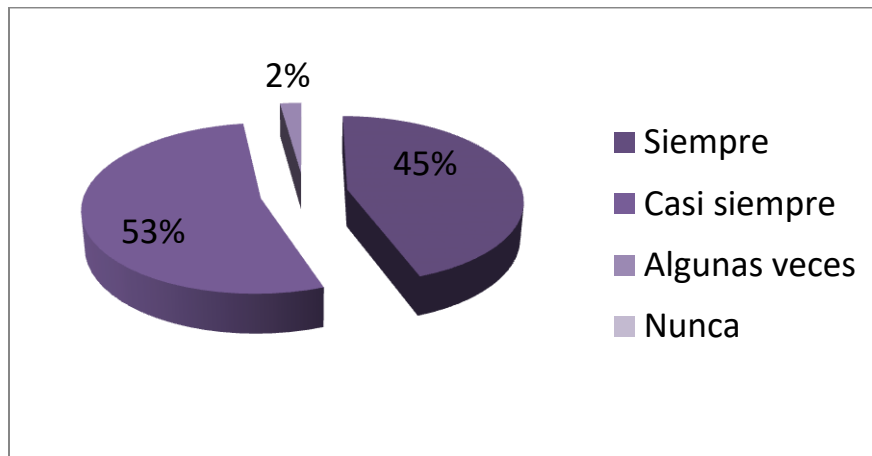


Trabajo de campo, (2020)

Interpretación.

En la gráfica el 84% de los colaboradores siempre se esfuerza al máximo para cumplir con las funciones y un 16% casi siempre se esfuerza.

4. Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta.

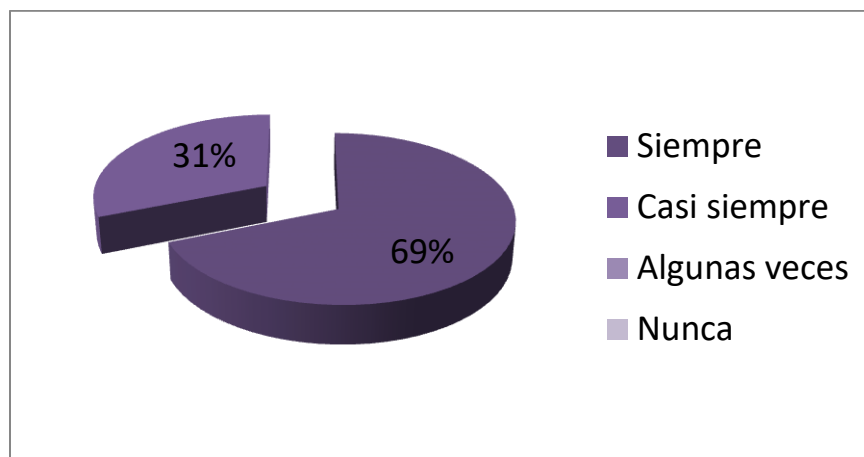


Trabajo de campo, (2020)

Interpretación.

Como se pudo visualizar en la gráfica, el 53% de los colaboradores considera que casi siempre son tomadas en cuenta las opiniones e ideas que brindan, mientras que un 45% piensa que siempre y un 2% considera que solo algunas veces.

5. Aporto todos mis conocimientos y habilidades al realizar mis funciones.



Trabajo de campo, (2020)

Interpretación.

En la gráfica se puede observar que un 69% de los colaboradores de la constructora siempre aporta todos los conocimientos y habilidades al realizar las funciones, mientras que el 31% casi siempre.

Los resultados obtenidos y reflejados en las gráficas demuestran que los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa en la que laboran, por lo que se percibe de esta forma que la misma se ha preocupado por el personal y por brindar incentivos para que ellos se sientan identificados con la organización.

Al momento de que una persona decide trabajar en una empresa, el que nazca la actitud de sentirse comprometido es trabajo de la organización pues debe motivarlos al brindar incentivos que los satisfagan y de acuerdo a la investigación, se sabe que no es necesario que los incentivos sean económicos, ya que si la organización sabe realizar un adecuado y estratégico sistema de incentivos, no será necesario tener costos elevados para mantener felices a los colaboradores.

Se puede observar que en Constructora Tekasa se han preocupado por cumplir con las necesidades e intereses de los colaboradores, ya que ellos demuestran que se sienten felices de laborar ahí, se toma en cuenta que la tasa de rotación es muy baja y los colaboradores tienen más de 7 años de laborar para la misma, por lo que se puede determinar que si hay relación entre incentivos y compromiso laboral en el personal.

V. DISCUSIÓN

Para tener una adecuada retención del personal debe mantenerse a los colaboradores comprometidos con la empresa para que alcancen el máximo rendimiento de las funciones y mantengan el interés de mejorar cada día, esto se puede lograr al implementar un sistema de incentivos eficiente, por lo que es importante que las empresas lo tomen en cuenta y varíen según las necesidades e intereses del personal.

El incentivar a los colaboradores genera que se les impulse a ir más allá de lo que se les establece en los contratos de trabajo, y al mismo tiempo entablar maneras de reconocer toda la labor que realizan, de modo que sientan que son tomados en cuenta, lo que tendrá como resultado un mejor desempeño, es por ello que en esta investigación se estableció como objetivo principal el determinar la relación de los incentivos y el compromiso laboral, en el cual se demostró que si existe relación entre ambas variables de estudio.

A continuación, los resultados obtenidos en la presente investigación se contrastan con los estudios citados en el marco teórico, en donde se destacan similitudes y discrepancias para potencializar la información recabada en cuanto a los objetivos.

Robbins y Coulter (2013) mencionan que es importante que las empresas implementen programas de reconocimiento, ya que es una forma de propulsar la efectividad, porque si el personal se siente valorado también estará satisfecho y comprometido con la organización.

Lo anterior se confirma en el presente estudio debido a que en los resultados del instrumento, el 60% de colaboradores de la constructora considera que su rendimiento siempre es reconocido y el otro 40% que casi siempre, lo que demuestra que, si se implementa este programa adecuadamente, se podrá reflejar en los buenos resultados de productividad en el personal.

También es importante mencionar que dentro del reconocimiento laboral es fundamental el poder dar retroalimentación y reforzar los aspectos positivos, avances y cualidades que favorecen el desarrollo y la autoestima de los colaboradores.

El reconocer al personal hace que se sientan satisfechos al realizar las actividades, lo cual en Constructora Tekasa ha hecho que la tasa de rotación de personal sea muy baja y ha mejorado el compromiso laboral, puesto que ellos saben que las aportaciones son necesarias para el éxito de la empresa; si no se apreciara la labor que realizan se daría oportunidad para que busquen en otra empresa el reconocimiento que esperan. El asegurar la permanencia de cada persona es uno de los mayores retos que se presenta, ya que la pérdida de personal representaría diferentes tipos de pérdidas.

Ruiz, Gago y García (2013) mencionan que al momento de implementar sistemas de incentivos eficaces y brindar importancia a las necesidades de los colaboradores, la empresa consigue que la cadena de trabajo se fortalezca y que ellos se esfuercen al máximo para lograr los objetivos.

En los resultados obtenidos en la investigación se puede observar que el 53% de los colaboradores casi siempre recibe incentivos en base a los resultados de las funciones, mientras que el 38% solo algunas veces los recibe y un 9% siempre recibe algún incentivo. El sistema de incentivos aplicado de forma adecuada ha hecho que el personal se enfoque en metas específicas de desempeño; ha proporcionado motivación que ha dado resultados positivos y no ha sido necesario implementar incentivos económicos, ya que la empresa ha brindado algunos beneficios no monetarios al personal, los cuales los han mantenido satisfechos para poder continuar con las actividades de manera eficiente, sin embargo, no se descarta que también puede aplicarse otro tipo de incentivos para retenerlos en la empresa.

Una de las prioridades en la empresa debe ser crear ambientes de trabajo que favorezcan la satisfacción en los colaboradores, el hacer que el personal se sienta valorado y reconocido a través de un sistema de incentivos eficaz, los ha mantenido motivados, comprometidos y por ende, más productivos. Ha sido fundamental que en la empresa se indague sobre las necesidades que tiene el personal para poder brindar incentivos acordes.

Robbins y Judge (2013) mencionan que si el personal se siente satisfecho con el área de trabajo, tendrán un nivel de rendimiento más alto. La motivación de cada colaborador es individual, ya que los intereses y necesidades no siempre serán los mismos que los de otros.

Lo anterior se confirma en la investigación, ya que el 84% de los colaboradores siempre se esfuerzan al máximo para cumplir con las funciones y un 16% casi siempre se esfuerza, por lo que el personal se mantiene productivo debido a la satisfacción que sienten, lo cual puede derivarse a varios aspectos, entre los cuales se puede mencionar los incentivos que se manejan dentro de la organización. Los colaboradores al sentirse satisfechos no trabajan por obligación, al contrario, se esfuerzan día a día para aumentar su productividad, también apoyan a los compañeros, cooperan con la empresa, respetan las reglas que se tienen, ya que para ellos lo primero es la organización, no continúan en ella solo por lo económico, sino por el compromiso que se ha fortalecido para alcanzar las metas.

La satisfacción varía de colaborador en colaborador, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer a otro compañero, esto dependerá de la personalidad y carácter de cada uno, así como de diferentes factores extrínsecos e intrínsecos y todos estos varían al pasar el tiempo, sin embargo, ha sido importante que en la constructora han sabido implementar incentivos que satisfacen las necesidades de cada uno, lo que ha hecho crecer su compromiso y productividad. Robbins y Judge (2013) mencionan que para alcanzar los objetivos laborales es importante la colaboración y participación de todos, con el propósito de la mejora continua.

Lo anterior se apoya en los resultados obtenidos que indican que el 53% de los colaboradores casi siempre sienten que las opiniones e ideas que brindan son tomadas en cuenta, mientras que el 45% comenta que siempre y un 2% solo algunas veces. Es importante que en las empresas se le conceda cada vez una mayor importancia a la participación del personal en la organización, ya que hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia para tomar mejores decisiones o realizar de mejor manera las actividades.

Cuando los colaboradores participan, se sienten más comprometidos a lograr resultados deseados lo que se convierte en un poderoso motivador; el adoptar actitudes de cooperación y adaptarla a las empresas hace que el análisis sea pueda visualizar desde diferentes puntos para actuar con seguridad. Es fundamental que la empresa también agradezca a cada persona las ideas que presente para que en ocasiones futuras participe de forma activa.

Nuevamente Robbins y Judge (2013) comentan que el personal comprometido con el trabajo, experimenta una sensación de plenitud, lo que hace que sean más productivos, estarán dispuestos a brindar lo mejor de sí, siempre que perciban ser parte de los logros de la empresa.

En la investigación se puede encontrar que el 69% de los 45 colaboradores siempre aportan todos los conocimientos y habilidades al realizar las funciones, mientras que el 31% respondió que casi siempre, esto confirma lo que los autores anteriormente comentaron acerca de que el personal comprometido estará dispuesto a aportar todo lo que esté en sus posibilidades, siempre que se sienta reconocido por sus labores.

Al momento en que los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa, aumentan la productividad, sienten mayor conexión con las labores, lo que revierte en beneficios para la misma y los clientes que la visitan; el personal también tendrá más sentido de responsabilidad, podrán su mayor esfuerzo y aportarán todo lo que puedan para que ellos no la dejen fácilmente, lo que permite que se cree lealtad en cada uno y sean excelentes embajadores de la organización para mejorar la imagen de la constructora.

Es fundamental mencionar que para mantener a los colaboradores comprometidos, la comunicación que han tenido con los jefes inmediatos es importante, ya que comparten ideas, reciben retroalimentación con más confianza lo que hace que el personal no se sienta intimidado al saber que pudo cometer algún error, al contrario sabe que puede comentarlo y tendrá ayuda inmediata para solucionarlo.

El compromiso laboral hace que el personal esté concentrado y no posponga la realización de las actividades ya que sienten que el trabajo es fundamental para la empresa, lo que hace que superen las expectativas que se tiene de ellos y trabajan para perseguir altos índices de calidad que aumenten el valor agregado que genera su labor y son colaboradores con su equipo de trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que hay una relación entre los incentivos y el compromiso laboral de los colaboradores de Constructora TEKASA, aunque no se le brinde incentivos económicos, ellos se sienten comprometidos con la empresa porque se les reconoce y valora por las funciones que desempeñan dentro de la misma, por lo que demuestran su satisfacción al aportar ideas, habilidades y conocimientos en la realización de las diferentes actividades lo que impacta de gran manera en la productividad y el impulso del crecimiento de la organización.

VI. CONCLUSIONES

- Se estableció que existe relación entre incentivos y compromiso laboral debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con los beneficios que reciben dentro de la organización y se sienten reconocidos por el trabajo que realizan lo que hace que sean más productivos y comprometidos con la empresa.
- El factor más importante que interviene en los incentivos laborales es la motivación que presentan los colaboradores, ya que al momento en que se sienten reconocidos por las actividades que realizan, los deseos de autorrealización y crecimiento personal les facilita la satisfacción por lo que hacen, son más productivos y están comprometidos con la empresa.
- La efectividad de los incentivos en el compromiso laboral en Constructora Tekasa es buena, ya que mejora el rendimiento de los colaboradores, lo que aumenta la productividad y retiene el talento humano.
- El nivel de compromiso de los colaboradores es alto y se puede verificar en el tiempo que han laborado en la empresa, así como en el esfuerzo que ponen en la realización de las diferentes actividades para el cumplimiento de las metas trazadas para beneficio personal y de la organización.
- Los incentivos laborales son una estrategia importante que ha mejorado el nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa, lo que ha dado un valor agregado al trabajo y genera un vínculo más fuerte entre ambas partes.

VII. RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa continúe con los incentivos a los colaboradores y pueda implementar nuevos, los cuales compensen las necesidades de apreciación y de esta forma cumplir con todas las responsabilidades.
- Fortalecer los programas de motivación que la empresa brinda para lograr la sensibilización de los colaboradores y reconozca los beneficios que recibe de la empresa para lograr los resultados de acuerdo a las metas.
- Reforzar el seguimiento y acompañamiento de los jefes superiores para realizar un proceso adecuado de retroalimentación a los colaboradores y así puedan ellos tener un panorama claro de los objetivos que se deben alcanzar.
- Implementar un plan de capacitación para que los colaboradores obtengan herramientas necesarias para mantener y aumentar el compromiso laboral, lo cual hará que los procesos para cumplir con las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo sean aportes significativos.
- Dar seguimiento a los colaboradores para conocer las necesidades actuales y crear un plan de incentivos que se acople tanto a las necesidades de ellos como a las de la empresa.

VIII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010) *Psicología Industrial/Organizacional: Un enfoque aplicado*. México, D.F., Cengage Learning.
- Achaerandio, L. (2010) *Iniciación a la práctica de la investigación*. 7ª Edición. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Aldana, J. (2013). *Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Aldana-Jennifer.pdf>
- Araujo, J. y Brunet I. (2012) *Compromiso y Competitividad en las Organizaciones*. Cataluña, España. Publicaciones URV.
- Armas, M. (2017). *Incentivos laborales preferidos por el personal de una institución educativa según la generación a la que pertenecen* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2017/05/43/Armas-Maria.pdf>
- Bonilla, B., Reynoso, A., Cortés, A., Trujillo, S. y Guevera, L. (2018) *Motivos y factores que intervienen en el compromiso laboral*. Vol. 18, No. 16, junio. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo. Guadalajara, México. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-4672018000100820
- Castillo, J. (2012) *Administración de Personal*. Bogotá, Colombia. Tercera Edición. Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. D.F., México. McGraw-Hill.

Da Silva, T. (2018) *Compromiso laboral y felicidad del colaborador*. Febrero. Revista electrónica Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/compromiso-laboral-y-felicidad-del-colaborador/>

Díaz, I. (2017). *3 formas en las que los incentivos pueden potenciar el compromiso de sus empleados*. Julio. Revista electrónica Forbes, España. Recuperado de <https://forbes.es/life/29134/3-formas-en-las-que-los-incentivos-pueden-potenciar-el-compromiso-de-sus-empleados/>

Kayser, B. (2019) *Como motivar a cada generación con políticas de incentivos en la empresa*. Enero. Periódico electrónico El País, Madrid. Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/01/04/actualidad/1546594591_111942.html

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6ª Edición. México D.F. McGraw Hill.

Mesa, J. (2017). *Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción*. Septiembre. Blog Group P&A. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>

Newstrom, J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. D.F., México. McGraw-Hill.

Opere, M. (2017). *El compromiso laboral: la llave del éxito empresarial*. Agosto. Blog Group P&A. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/12984/>

Robbins, S. y Coulter M. (2013) *Administración. Un empresario competitivo*. México. Tercera Edición. Pearson.

Reyes, L. (2016). *Relación entre compromiso laboral y personalidad de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de alimentos de la Costa Sur* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Escuintla, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Reyes-Liliana.pdf>

Robbins, S. y Jugde, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson.

Rubio, T (2017) *Recursos Humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona España. Primera edición, Ediciones Octaedro, S.L.

Ruiz E, Gago L. y García C. (2013) *Recursos Humanos y Responsabilidad Social corporativa*. Aravaca, Madrid. McGrawHill.

Satey, E. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>

Wayne, R. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. México. Decimoprimera edición. Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1. Propuesta

Plan de capacitación con herramientas para mantener y aumentar el compromiso laboral

Dirigido a colaboradores de Constructora Tekasa.

Introducción

Una de las mayores actividades de crecimiento es la capacitación debido al constante cambio en las necesidades que requieren los productos, servicios o entretenimiento de alta calidad, también es un proceso educacional estratégico que se aplica de manera sistémica y organizada, en el cual los colaboradores adquieren, desarrollan conocimientos, habilidades que se necesitan en el puesto de trabajo y modifica las diferentes conductas que presenten en el ambiente laboral.

Por otro lado, implica un proceso de etapas que están orientadas a lograr la integración del personal en el puesto de trabajo, así como incremento en la eficiencia de sus funciones y del crecimiento personal y laboral dentro de la empresa. Esto es un factor importante para que los trabajadores brinden aportes significativos y busquen constantemente la mejora en el desarrollo de sus funciones asignadas.

La capacitación también se conoce como una actividad por medio de la cual las empresas brindan a los colaboradores los conocimientos específicos sobre una función o actividad. A través de este método se forman personas más seguras, aptas para realizar actividades en los puestos de trabajo y con una mayor motivación para brindar aportes significativos en lo que se les ha tomado en cuenta en las empresas.

El plan de capacitación incluye a los colaboradores de Constructora Tekasa de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, la mayoría sugeridos a los gerentes para que los colaboradores a través de incentivos continúen con el aumento del compromiso laboral.

Justificación

En cualquier organización el recurso más importante es el personal implicado en las actividades laborales y ellos son fundamentales en empresas que brindan servicios en las cuales la conducta y rendimiento influye directamente en la calidad. Cuando se tiene colaboradores comprometidos y que tienen facilidad para trabajar en equipo son pilares necesarios para el éxito organizacional. Estos aspectos internos son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada se encuentra en la calidad de trato que recibe el personal en las relaciones individuales con los compañeros de trabajo y gerentes, por ejemplo, la confianza, respeto y consideración que se les brinde diariamente. El ambiente laboral también es importante, la medida en que este aspecto facilite o inhiba el cumplimiento del trabajo de cada uno y como se les recompensa por la productividad.

Esto conduce de forma automática a enfocar el tema de la capacitación inevitablemente como uno de los pilares fundamentales para mantener las actitudes y comportamientos del personal. Se sabe que en Constructora Tekasa tienen un buen nivel de compromiso laboral, por lo que uno de los propósitos del presente plan es mantener y aumentarlo, lo que contribuirá con lo siguiente.

- Elevar el nivel de compromiso de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores para aumentar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad para elevar la moral del mismo.

- Mantener la salud física y mental para prevenir accidentes de trabajo y un ambiente seguro que lleve a actitudes y comportamientos más estables.

Objetivos

- Brindar herramientas a gerentes para continuar con el aumento en el compromiso laboral de los colaboradores de Constructora Tekasa.
- Preparar al personal con herramientas para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asumen en los puestos.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del colaborador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión para mantener y aumentar el compromiso laboral.

Descripción del proyecto

Este plan de capacitación, principalmente estará dirigido a los jefes inmediatos para que puedan conocer que aspectos son los que aumentan el compromiso laboral en los trabajadores y así poder implementarlos en el día a día. También se le brindará a los colaboradores pero con temas que apoyen y faciliten las nuevas formas de trabajar en la constructora, por ejemplo, un adecuado proceso de retroalimentación.

Temas

- Motivación
- Facilitar la independencia en los colaboradores
- Reconocimiento al personal
- Comunicación asertiva
- Crítica constructiva y revisión de errores

Contenido

Motivación

La motivación laboral proviene de la psicología organizacional, la cual se encarga de analizar las funciones de una perspectiva psicológica y así poder valorarlas y crear procesos eficientes, su objetivo es promover la capacidad de actuar de la mejor manera en el puesto de trabajo, lo cual hace también que los colaboradores brinden el máximo rendimiento y consigan así, los objetivos que se han trazado en la empresa. Sin embargo, también trata de motivarlos de manera activa, para así, asegurar el bienestar en el espacio de trabajo, ya que influye positivamente en el comportamiento de manera que se desempeñen de forma entusiasta y tienen un rendimiento en aumento y en constante mejora.

Uno de los beneficios de la motivación es el compromiso laboral que presenta el personal, ya que cuando ellos están satisfechos son más productivos, aunque esta no siempre esta en el nivel deseado por los gerentes, siempre se puede mejorar y realizar acciones para conseguirlo y al momento en que se presenten resultados negativos, se realizarán cambios de raíz en el curso actual si el rendimiento va en descenso.

Obtener el bienestar laboral de ellos es el secreto para conseguir el mayor rendimiento, por lo que la motivación laboral es obligatoria en todas las empresas, ya que este es uno de los principales problemas con los que se encuentran las empresas en la actualidad y al momento de que haya una situación de desmotivación laboral, los afectados son: la empresa y el colaborador.

Facilitar autonomía en los colaboradores

La autonomía laboral es la independencia que se le otorga a los colaboradores para que ellos puedan controlar los aspectos de las funciones en la empresa y como ejecutarlas, así como las herramientas que se utilizan en la autogestión. Cuando se concede más independencia, se

producen beneficios para el personal y la empresa. Esta incide favorablemente en los siguientes cuatro aspectos fundamentales.

- Compromiso. La empresa debe hacer partícipe a los colaboradores en las decisiones, el éxito y la productividad, ya que esto generará más acercamiento a la cultura organizacional y creará sentimiento de pertenencia en el personal para crear grupos más colaborativos.
- Motivación. Cuando el personal se siente satisfecho con la empresa, asume de forma personal los resultados lo que hace que sea más responsable de las consecuencias de sus acciones por lo que el mostrará más interés en poder alcanzar los objetivos y si, además de esto, siente respaldo por parte de la organización, él fácilmente podrá ser más productivo.
- Identificación implicación. Si se le da mayor autonomía al personal, este se identificará mejor con la empresa, por lo que pondrá todos sus conocimientos en la realización de sus funciones.
- Rendimiento. Este aspecto es la suma de los anteriores, ya que si el colaborador está satisfecho y cómodo rendirá mejor en sus funciones lo que repercute de forma positiva en la productividad de la empresa.

Se debe saber que el desarrollarse libremente es una necesidad humana que hace que el esfuerzo por alcanzar las metas sea elevado, si el personal siente que sus funciones son importantes y valiosas será más productivo, sin embargo, si ellos no tienen poder en la toma de decisiones de sus responsabilidades la evaluación subjetiva que han logrado se deteriorará. Si el jefe inmediato establece cada tarea individual en detalle, el colaborador puede sentir que no se le toma en cuenta y si, además de esto tiene que responder por un mal resultado, surgirá frustración.

Cuando se confía en que los colaboradores puedan decidir por sí mismos y se les brinden los recursos necesarios para la realización de sus actividades, se conseguirá un aumento de sus facultades críticas y una mejor voluntad en el aprendizaje.

Reconocimiento al personal

El reconocimiento laboral contribuye a que los colaboradores se sientan a gusto al trabajar para la empresa y no se quieran ir, por ello es importante que sepan que su trabajo es importante y aporta al éxito empresarial. El apreciar la labor que realizan es fundamental para el buen desempeño, este también es importante para la confianza en uno mismo, pero no puede surgir de cada uno, se necesita que otras personas lo confirmen.

Recibir lo que se considera una remuneración adecuada proporciona cierta confianza en el trabajo propio, nadie rechazará esto, sin embargo, las muestras de reconocimiento individual, simple y cercano en el tiempo adecuado, son también efectivas para motivar a los colaboradores. Un ejemplo para conseguir la motivación deseada, podría ser el pedir pizza para el personal después de terminar un proyecto, pero si se presta atención a que haya vegetarianos o alérgicos a algún producto, se les pueda ofrecer alguna otra opción, esto demuestra interés y consideración; aunque hay otros jefes que prefieren dar notas escritas a mano o alguna felicitación personal de cumpleaños o por un trabajo efectivo.

Cuando se otorga reconocimiento individual, es importante que se toma en cuenta las cualidades a reconocer del colaborador, así como las que pueden ser replicables por los demás en el equipo de trabajo, sin embargo, cuando es grupal, es importante especificar y resaltar los puntos que fueron determinantes para el desempeño y hacer notas los aprendizajes en las áreas de oportunidad.

También es importante que el reconocimiento debe estar basado y ser congruente con lo que la empresa considera importante y valioso para fomentar la cultura organizacional, un adecuado programa de reconocimiento no generará gastos para la empresa, ya que es un factor que ayuda a impulsar el alto desempeño, incrementa la oportunidad de retención del talento, la productividad y el compromiso laboral.

Comunicación asertiva

El tener una comunicación asertiva dentro de la empresa, es una habilidad social de gran valor, ya que está relacionada con la inteligencia emocional y la capacidad que cada uno tiene para comunicarse de manera amena y eficaz con los compañeros de trabajo. Esta se le denomina a aquella comunicación mediante la cual se logra manifestar de manera simple, clara y oportuna lo que se siente o se piensa.

Cuando hay una comunicación asertiva, no hay agresividad para comunicar las opiniones, pero tampoco implica que se retraiga o se encierren en una actitud dócil la cual impida comunicarse o expresar lo que se siente, al contrario, esta busca comunicarse de manera objetiva sin ofender a los demás. Aquí, se trata de evitar errores frecuentes como ataques personales y reproches que solo la dificultan.

El sentimiento de impotencia también lleva a muchos empleados a dimitir y evitar desafíos. Si los colaboradores solo se enfrentan a órdenes y resultados sin conocer las razones tras las decisiones, se frustrarán en algún momento. Además, la falta de transparencia favorece la propagación de rumores en la empresa y la falta de información suele desencadenar en el descontento de los ellos.

Esta comunicación se basa fundamentalmente en el respeto, pero también se construye empatía lo que permite mayor acercamiento entre compañeros de trabajo y genera confianza mutua entre las personas y las diferentes posturas que se presentan.

Crítica constructiva y revisión de errores

Las críticas deben expresarse siempre en privado y en un tono prudente. Exponer a un empleado frente al resto de compañeros genera emociones negativas como vergüenza o antipatía, y

posiblemente también dé lugar a la pérdida del respeto y a la desmotivación. Como resultado, se crea un mal ambiente de trabajo. En lugar de ello, se puede apoyar una cultura del error constructiva: los errores por norma general son inevitables, pero se pueden utilizar para aprender de ellos. Sin embargo, esto solo es posible mediante el desarrollo de estrategias para tratarlos de antemano.

En la retroalimentación, por ejemplo, además de los aspectos negativos, también se pueden tratar las características positivas del empleado. Se proponen como las cualidades de la persona pueden compensar los posibles puntos más críticos, porque, por lo general, es más fácil promover rasgos positivos que trabajar en los malos de forma repetitiva.

Al momento de tener un adecuado proceso de retroalimentación a los colaboradores se puede aplicar la conocida *técnica del sándwich*, ya que esta ayuda a expresar una crítica sin que sea mal recibida por la otra persona, ya que es normal que las personas actúen a la defensiva cuando escuchan algo que no les agrada, por ello, esta técnica prepara a las personas para que adopten una predisposición positiva con los siguientes tres pasos.

- Formulación de un elogio sincero. Intentar que el elogio sea claro, breve, conciso y verdadero.
- Petición de cambio de conducta. Debe constar de las siguientes tres partes.
 - Parte de la petición. Se dejan pasar unos segundos tras el elogio y, entonces, se inicia la petición con la conjunción Pero. Tras el Pero, viene la notificación del problema o malestar. Es importante que la petición sea breve, sincera y concisa.
 - Parte de la petición. Tras la notificación del malestar, se introduce el adverbio Cuando y se desarrolla el porqué de dicho malestar.

- Parte de la petición. Ahora es el momento de pedir el cambio. Para ello se puede empezar con fórmulas como: “te pediría que...” “me gustaría qué...”
- Expresión de sentimiento positivo. La petición de cambio de conducta finaliza al transmitir al colaborador un agradecimiento introducido por la conjunción Aunque.

Esta es una herramienta muy sencilla para poner en práctica, pero puede ser muy efectiva, siempre hay que recordar que son importantes los puntos de ambas partes al momento de platicar sobre una conducta o acción que necesita retroalimentarse.

CRONOGRAMA

TEMA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
Motivación laboral	-Presentación del tema a través de una cañonera.	20 minutos	Humano Tecnológico	Jefe de Recursos Humanos/Consultor
Facilitar autonomía en los colaboradores	-Explicación del tema y una actividad tipo assessment center para mostrar a los colaboradores la forma adecuada de implementar este tema.	15 minutos	Humano Tecnológico	Jefe de Recursos Humanos/Consultor
Reconocimiento al personal	-Explicación del tema y una actividad tipo assessment center para mostrar a los colaboradores la forma adecuada de implementar este tema.	25 minutos	Humano Tecnológico	Jefe de Recursos Humanos/Consultor
Comunicación asertiva	-Actividad hablar de uno mismo y de los demás: Presentarse y hable de sí mismo	20 minutos	Humano Tecnológico	Jefe de Recursos Humanos/Consultor

o hablar de puntos fuertes y débiles de alguien que esté presente y conversar si es cierto o no.

Crítica constructiva y revisión de errores	Explicar y enseñar la forma correcta de poder dar retroalimentación, utilizar la dinámica del “sándwich”.	15 minutos	Humano Tecnológico	Jefe de Recursos Humanos/Consultor
--	---	------------	-----------------------	---

EVALUACIÓN

En cada taller se aplicará una boleta con cinco cuestionamientos que permitan conocer la opinión de los colaboradores en cuanto a la eficacia de la misma, así como comentarios que tengan para mejorar a futuro otras capacitaciones.

CONSTRUCTORA TEKASA
LA ESPERANZA, QUETZALTENANGO



BOLETA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Nombre: _____
Fecha: _____ Puesto: _____
La presente evaluación es únicamente para saber su opinión acerca de la capacitación con el fin de mejorar en la próxima actividad.
1. ¿Cuál era el nombre de la capacitación?
2. ¿Qué tan satisfecho está con el material didáctico utilizado durante la capacitación?

3. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan difícil fue el programa de capacitación?
4. ¿Crees que la duración del programa fue lo suficientemente buena como para satisfacer tus expectativas de formación?
5. Indica 3 cosas que más te beneficiaron de la capacitación
6. ¿Qué tan fácil fue entender el lenguaje o términos que se utilizaron en la capacitación?
7. ¿Tienes algún comentario o sugerencia que ayude a mejorar las capacitaciones dentro de la empresa?

Anexo 2. Escala de Likert



Universidad Rafael Landívar
Campus de Quetzaltenango
Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional

El presente instrumento será utilizado para el trabajo de campo de la tesis “Incentivos y compromiso laboral” de la Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango, con el objetivo de poder determinar la relación de los incentivos y el compromiso laboral.

La información que usted proporcione será manejada de manera confidencial, únicamente con fines académicos.

Edad: _____ Género: F__M__ Puesto: _____ Tiempo laborando: _____

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de cuestionamientos, para lo cual se solicita marque con una “X” una de las cuatro posibles respuestas por cada enunciado.

No.	ÍTEM	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	Se promueven actividades recreativas en la empresa.				
2	Cuento con horarios flexibles para continuar con mis estudios				
3	Los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades.				
4	Recibo algún incentivo en base a los resultados de mis funciones.				
5	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo.				
6	Considero que mi rendimiento laboral es reconocido en la empresa.				
7	Me entusiasma cuando valoran el				

	trabajo.				
8	Me siento motivado para aprender cada día cosas diferentes para mi crecimiento personal.				
9	Asisto a diferentes programas de capacitación organizados por la empresa.				
10	El obtener cupones de descuento en restaurantes y/o supermercados me motiva a realizar eficientemente mis funciones.				
11	He tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en la empresa.				
12	Existe un programa educativo dentro de la empresa.				
13	Recibo apoyo de parte de la organización para continuar mis estudios.				
14	Me esfuerzo al máximo para cumplir con mis funciones.				
15	Mantengo un equilibrio entre mi hogar/familia y la empresa.				
16	Implemento nuevos procedimientos para facilitar mi trabajo.				
17	Aporto todos mis conocimientos y habilidades al realizar mis funciones.				
18	Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta.				
19	Mi salud es indispensable para desempeñarme eficazmente en mi trabajo.				
20	Cuando experimento momentos				

	difíciles, pierdo la energía en mis labores.				
21	Estoy dispuesto a poner los intereses de la empresa por delante de los míos.				
22	Aún en mi día de descanso atiendo cuestiones laborales.				
23	La dedicación y el esfuerzo son aspectos fundamentales para realizar mis funciones.				
24	El tiempo invertido en el trabajo lo considero exitoso.				
25	Me siento satisfecho al realizar mis funciones.				
	TOTAL				

Anexo 3. Instrumento adaptado a Google Forms. (<https://forms.gle/aSQSuS8q8GMeQZgH7>)

INCENTIVOS Y COMPROMISO LABORAL

El presente instrumento será utilizado para el trabajo de campo de la tesis "Incentivos y compromiso laboral" de la Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango, con el objetivo de poder determinar la relación de los incentivos y el compromiso laboral. La información que usted proporcione será manejada de manera confidencial, únicamente con fines académicos.

***Obligatorio**

Edad *

Tu respuesta _____

Género *

Femenino

Masculino

Puesto de trabajo *

Tu respuesta _____

Tiempo de laborar en la empresa *

Tu respuesta _____

Correo electrónico personal *

Tu respuesta _____

Estado civil *

Tu respuesta _____

Siguiente

INCENTIVOS Y COMPROMISO LABORAL

*Obligatorio

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de cuestionamientos, para lo cual se solicita marque con una "X" una de las cuatro posibles respuestas por cada enunciado.

Se promueven actividades recreativas en la empresa. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Cuento con horarios flexibles para continuar con mis estudios. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Recibo algún incentivo en base a los resultados de mis funciones. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Considero que mi rendimiento laboral es reconocido en la empresa. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Me entusiasma cuando valoran el trabajo. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Me siento motivado para aprender cada día cosas diferentes para mi crecimiento personal. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Existe un programa educativo dentro de la empresa. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Atrás

Siguiente

Asisto a diferentes programas de capacitación organizados por la empresa. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

El obtener cupones de descuento en restaurantes y/o supermercados me motiva a realizar eficientemente mis funciones. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

He tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en la empresa. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

INCENTIVOS Y COMPROMISO LABORAL

*Obligatorio

Sección sin título

Recibo apoyo de parte de la organización para continuar mis estudios. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Me esfuerzo al máximo para cumplir con mis funciones. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Mantengo un equilibrio entre mi hogar/familia y la empresa. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Implemento nuevos procedimientos para facilitar mi trabajo. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Aporto todos mis conocimientos y habilidades al realizar mis funciones. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Mi salud es indispensable para desempeñarme eficazmente en mi trabajo. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Cuando experimento momentos difíciles, pierdo la energía en mis labores. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Estoy dispuesto a poner los intereses de la empresa por delante de los míos. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Aún en mi día de descanso atiendo cuestiones laborales. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

La dedicación y el esfuerzo son aspectos fundamentales para realizar mis funciones. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

El tiempo invertido en el trabajo lo considero exitoso. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

Me siento satisfecho al realizar mis funciones. *

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- ALGUNAS VECES
- NUNCA

¡GRACIAS POR TU TIEMPO! Recuerda que todo es únicamente con fines académicos y todo se manejará con la debida confidencialidad.

[Atrás](#)

[Enviar](#)

FICHA TÉCNICA

Instrumento:	Escala de Likert Incentivos y compromiso laboral
Objetivo general:	Establecer la relación entre incentivos y compromiso laboral
Autora:	Sharon Flor de María Morales Alvarado
Aplicación:	Individual
Forma de aplicación:	La escala es auto-aplicable, el orden al responder no altera los resultados. El instrumento se adaptó a Google Forms para enviarlo de manera virtual a los colaboradores para que respondieran, esto debido a la situación epidemiológica actual.
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Dirigido a:	Colaboradores de Constructora Tekasa
Categoría de calificación:	Siempre, casi siempre, algunas veces, nunca
Enunciados:	25.
Validación:	Por juicio de tres expertos: Mgtr. Dionisio Ovalle, Mgtr. Silvia Fuentes, Mgtr. Stella Bauer.