

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS
LABORALES”**

MARLIN AMANY YAC DE LA CRUZ

GUATEMALA, JUNIO DE 2013

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

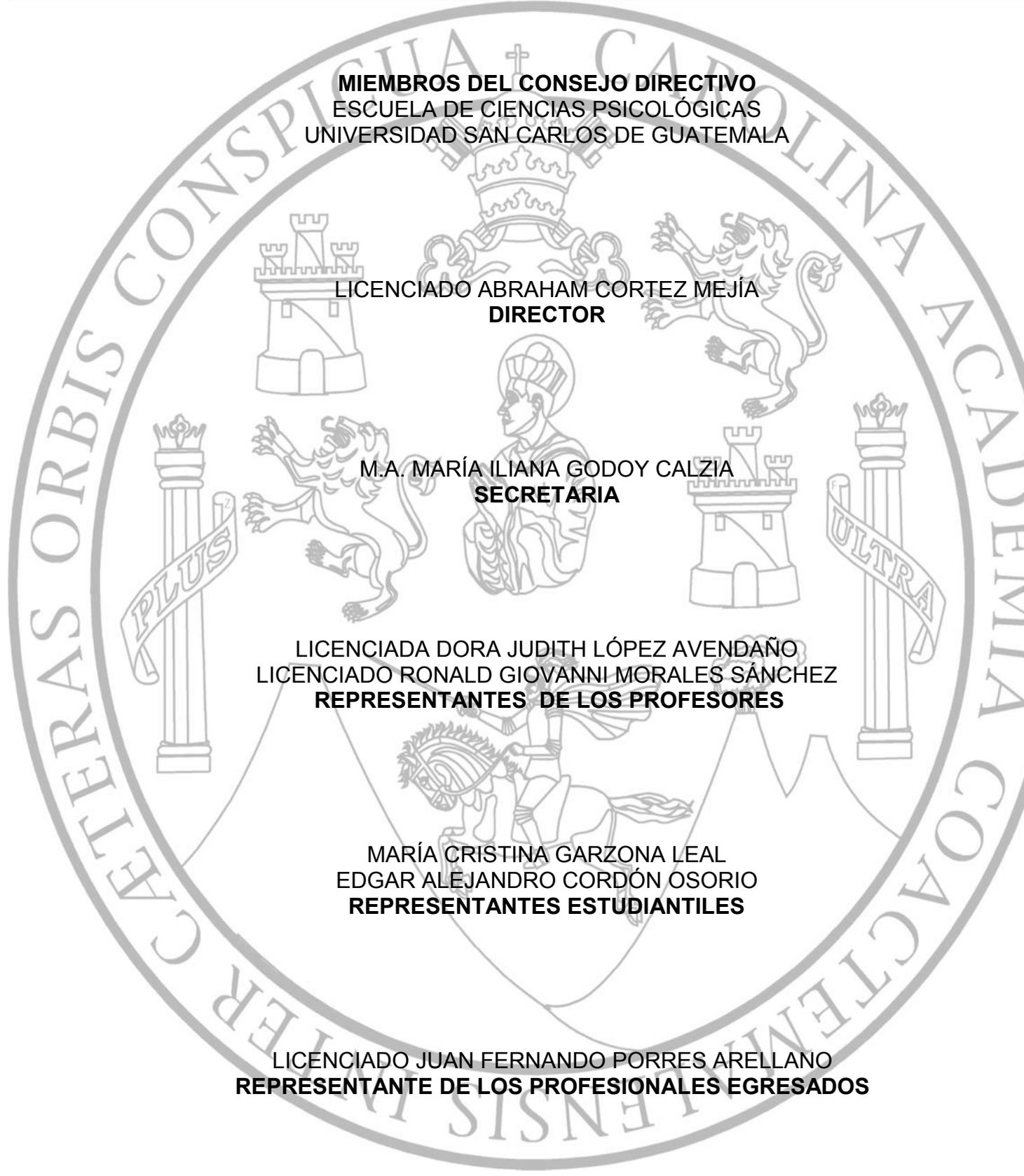
**“LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS
LABORALES”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR
MARLIN AMANY YAC DE LA CRUZ
PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2013

The background of the page features a large, faint watermark of the seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMENSIS" around its perimeter. In the center, it depicts a figure on horseback, a lion rampant, a castle tower, and a column with a banner that reads "ULTRA PLUS".

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA
DIRECTOR

M.A. MARÍA ILIANA GODOY CALZIA
SECRETARIA

LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO
LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

MARÍA CRISTINA GARZONA LEAL
EDGAR ALEJANDRO CORDÓN OSORIO
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS



C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 320-2012
CODIPs. 1162-2013

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

08 de julio de 2013

Estudiante
Marlin Amany Yac de la Cruz
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO QUINTO (15º) del Acta VEINTISEIS GUIÓN DOS MIL TRECE (26-2013), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 26 de junio de 2013, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Marlin Amany Yac de la Cruz

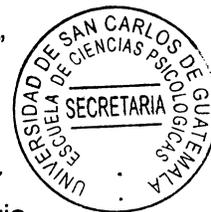
CARNÉ No.2008-11143

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Louders Johand Palencia Solórzano y revisado por la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

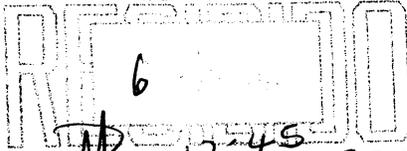
M.A. María Iliana Godoy Calzia
SECRETARIA



gaby



Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



FIRMA: HORA: 12:45 Registro: 320-12

CIEPs 420-2013
REG: 320-2012
REG: 014-2013

INFORME FINAL

Guatemala 24 de junio 2013

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES.”

ESTUDIANTE:
Marlin Amany Yac de la Cruz

CARNÉ No.
2008-11143

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 12 de junio del presente año y se recibieron documentos originales completos el 21 de junio, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.A. Mayra Frié Luna de Álvarez
COORDINADORA, UNIDAD DE GRADUACIÓN

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis

CIEPs. 421-2013
REG 320-2012
REG 014-2013

Guatemala, 24 de junio 2013

**SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS”
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE
INCENTIVOS LABORALES.”**

**ESTUDIANTE:
Marlin Amany Yac de la Cruz**

**CARNÉ No.
2008-11143**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 23 de mayo del año en curso, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


**Licenciada Mirjam Elizabeth Ponce Ponce
DOCENTE REVISOR**



Areliis./archivo

Guatemala, 10 de abril de 2013

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez
Unidad de Graduación
Centro de Investigaciones en Psicología
CIEPs "Mayra Gutiérrez"
CUM

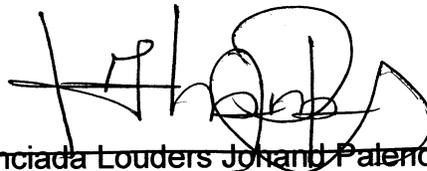
Estimada Licenciada:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado "Los Beneficios de la creación de un Programa de incentivos laborales" realizado por la estudiantes MARLIN AMANY YAC DE LA CRUZ, CARNÉ 200811143.

El trabajo fue realizado a partir de junio 2012 hasta 21 de marzo de 2013. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Louders Johana Patricia Solórzano
Máster en Recursos Humanos
Colegiado No. 6563
Asesora de Contenido

PAPELERA INTERNACIONAL, S. A.

Cuando piense en papel... piense en nosotros

Guatemala, 11 de Abril de 2013

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez
Unidad de Graduación
Centro de Investigaciones en Psicología
CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante **Marlin Amany Yac de la Cruz**, con número de carné **200811143** realizó en esta institución la aplicación de 10 cuestionarios a colaboradores –Área Administrativa y Área Operativa, 5 de cada área respectivamente, como parte del trabajo de campo de la investigación titulada "**Los beneficios de la creación de un Programa de Incentivos Laborales**" en el periodo comprendido del 20 al 31 de agosto del año 2012.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su Proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Lic. Juan José Barrios Mazariegos
Gerente de Recursos Humanos
Papelería Internacional, S.A.

PAPELERA INTERNACIONAL, S. A.
PAINSA

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Louders Johand Palencia Solórzano
Licenciada en Psicología, Máster en Recursos Humanos
Colegiado No. 6563

Guillermo Austreberto Ortiz Aldana
Ingeniero Agrónomo
Colegiado No. 2694

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen de Guadalupe

Por la oportunidad de una vida llena de bendiciones, por la capacidad de inteligencia y buenas condiciones de salud que han sido vitales para lograr mis objetivos y permitirme llegar a esta meta, por la inmensa felicidad y amor que rodea mi vida; por guiar cada uno de mis pasos para culminar este triunfo tan importante. Por llenarme de fortaleza y sabiduría para ver el fruto de mí esfuerzo.

A mis Padres Gregorio Yac y Elizabeth de la Cruz

Por el gran ejemplo de superación, el apoyo incondicional, el amor y la comprensión sin medida y sin límites, por cada esfuerzo durante este proceso. El tiempo y dedicación que fue un acto de entrega en cada una de mis etapas de estudio. Por cada palabra de aliento, por nunca dejarme decaer y hacer de mí una mejor persona cada día. ¡Los amo!

A toda mi familia

En especial a mi abuelita paterna que está en el cielo "Lita", gracias por creer siempre en mí, por el amor incondicional, por esos momentos de felicidad. Y demás familia, por creer en cada meta propuesta, por impulsarme a ser una gran mujer profesional, por cada palabra de aliento, por la colaboración y amor brindado. El ejemplo de vida de cada uno ha sido vital para impulsarme durante este proceso y por estar pendientes de cada paso durante mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y Escuela de Ciencias Psicológicas

Por contribuir a mi formación académica y desarrollo profesional.

A la empresa Papelera Internacional, S.A.

Por las facilidades otorgadas para la ejecución de cada uno de mis proyectos profesionales, como lo fue la práctica supervisada de quinto año de la Licenciatura en Psicología y el trabajo de campo de la presente investigación.

A mi Asesora Licda. Johand Palencia y Revisora de Tesis Licda. Miriam Elizabeth Ponce

Por la asesoría brindada y resolver cada una de las dudas durante este proceso que hoy en día es un sueño hecho realidad, por la ayuda, paciencia, gracias por el conocimiento compartido y cariño.

A mi Familia

Por el cariño tan especial, la confianza, comprensión, apoyo, colaboración de primos tan especiales como lo son Julia Eliza Batún, José Carlos y Byron García Urrutia. Igualmente a mi tío y padrino de graduación Guillermo Ortiz, por el entusiasmo, ánimo y por su ejemplo de lucha para alcanzar mis metas. Y demás familia que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindándome apoyo incondicional.

A mis Amigos y Compañeros

En especial Lidia Casasola, Harleth Álvarez, Tatiana Chacón, Cristóbal Alvarado por compartir las mejores experiencias durante cinco años de vida universitaria en nuestra casa de estudio. A todos los compañeros, que de alguna manera aprendimos y compartimos buenos momentos.

CAPÍTULO II – TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Metodología.....	21
2.2. Técnicas.....	22
2.2.1. Técnica de muestreo.....	22
2.2.2. Técnica de recolección de datos.....	22
2.2.3. Técnicas de análisis de los datos.....	23
2.3. Instrumentos.....	24
2.3.1. Tabla de relación entre objetivos e inductores.....	24
2.3.2. Cuestionario.....	24
2.3.3. Tabla de transcripción textual.....	24

CAPÍTULO III – PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Características del lugar y de la población.....	25
3.1.1. Características del lugar.....	25
3.1.2. Características de la población.....	26
3.2. Análisis cualitativo.....	26
3.3. Mapa de comprensión global.....	40
3.4. Análisis general.....	42

CAPÍTULO IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.....	45
4.2. Recomendaciones.....	47
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51

RESUMEN

**LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS
LABORALES**

Por: Marlin Amany Yac de la Cruz

El propósito de la investigación fue explicar los beneficios que conlleva la creación de un Programa de Incentivos Laborales para los colaboradores de una organización dedicada a la Manufactura de Papel Suave. Se tomó una muestra de cinco colaboradores a nivel administrativo y cinco colaboradores a nivel operativo de la empresa Papelera Internacional, S.A., -PAINSA-, ubicada en el Km. 10 Ruta al Atlántico, zona 17. Se realizaron visitas constantes para establecer rapport, se dio inicio a observaciones directas a colaboradores para conocer el tipo de trabajo que ejecutan, se evaluaron las necesidades que presentan, la satisfacción laboral que refieren y los incentivos que desean recibir; esta información se recolectó por medio de un cuestionario aplicado al personal encargado de jefaturas o supervisiones y personal operativo, además se utilizaron formatos para codificación y categorización de información; así mismo, se conocieron las instalaciones de la empresa, tanto oficinas administrativas, planta de conversión y bodega de producto terminado. La recolección de datos se llevó a cabo durante el mes de agosto del año 2012. Previamente, se tuvo mayor contacto con colaboradores por el desarrollo de práctica profesional en dicha empresa.

Con esta investigación se conoció que los beneficios de la creación de un Programa de incentivos laborales para los colaboradores es mantener un bienestar físico, emocional y laboral, solvencia económica, mejor condición de vida, estabilidad laboral, tener un mayor compromiso laboral, mejor rendimiento, eficiencia y calidad laboral, mientras la organización sería beneficiada en cuanto a la puntualidad que está relacionada con la motivación de los colaboradores, mayor productividad, baja rotación de personal que equivale a la retención de personal.

PRÓLOGO

Actualmente, los incentivos laborales se consideran como una estrategia para recompensar o motivar a los colaboradores, por tanto, muchas empresas le apuestan al diseño, planificación e implementación de programas como este, que logran dar un giro y categorizar a la empresa como una organización atractiva, pero igualmente logrando una retención del personal. Los incentivos laborales económicos representan un tipo de motivación temporal, ahora bien, los incentivos laborales no económicos, representan una serie de beneficios flexibles, dependiendo de la situación particular y las necesidades de cada empleado en un momento determinado de la vida laboral que desempeña.

El propósito de la investigación fue conocer la percepción de colaboradores que laboran en una empresa dedicada a la manufactura de papel suave respecto a la importancia de un programa de incentivos laborales, así mismo identificar el tipo de incentivos que motivan aún más al personal de nivel operativo ya que es el área que representa mayor producción, esfuerzo físico, horas extras de trabajo, etc. Los incentivos laborales influyen en la motivación, satisfacción y desempeño del colaborador dentro de la empresa, esto representa el reconocimiento social de la actividad laboral mediante la satisfacción de necesidades que posee el colaborador, distribuyendo el éxito en todas las áreas de desarrollo personal. Los beneficios más importantes no sólo para la empresa sino también para el colaborador, es reducir la rotación de personal, asegurando la permanencia y estabilidad laboral, así mismo elevar la moral de la fuerza laboral y reforzar la seguridad.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario realizar un estudio de campo con una muestra de cinco colaboradores del área administrativa –jefes o supervisores- y cinco colaboradores del área operativa de la empresa Papelera Internacional, S.A. durante el mes de agosto del año 2012.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el mundo laboral, la productividad es lo primordial para los altos ejecutivos; lo importante es producir, conseguir ganancias, lograr una marca reconocida, elevar el nivel de ventas, entre otras. Observando esta dinámica se identificó la problemática relacionada con los niveles de satisfacción laboral al interior de la empresa. Planteándose como problema de investigación indagar sobre los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales. La atención se focalizó directamente en conocer la percepción y los juicios de los colaboradores en dos estratos: nivel administrativo y nivel operativo.

Se inició una indagación teórica para conocer sobre los principios de la satisfacción en el trabajo para los colaboradores, identificar el ciclo de la motivación, las necesidades humanas y su efecto en la conducta, así como principios de los sistemas de incentivos laborales y los tipos factibles de utilizar en el contexto laboral donde se realizó la investigación. Fue necesario solicitar el permiso de autoridades de la empresa y solicitar el apoyo de los colaboradores para participar en este proceso investigativo. A partir de esto se realizó un proceso de análisis de información aplicando el modelo de teoría empíricamente fundamentada, dónde lo primordial fue conocer la percepción y las significaciones subjetivas que representa un fenómeno para el sujeto; fue necesaria la aplicación de cuestionarios, transcribir y categorizar las respuestas obtenidas para dar como resultados los cuadros de interpretación y esquemas de análisis-comprensión de la información. A partir de las categorías obtenidas se realizó el análisis general y la teorización de la información recolectada.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la sociedad guatemalteca actualmente se observa el empleo como una obligación y responsabilidad que deben cumplir los colaboradores dentro de una organización, siendo esta exigida por los jefes hasta llegar a caer en una explotación o abuso laboral, pero en la mayoría de las situaciones los colaboradores buscan cubrir o sufragar gastos con la remuneración recibida, mientras los jefes o superiores desconocen la satisfacción laboral que llega a alcanzar el colaborador dentro de una organización. Este ha sido uno de los más grandes problemas que ha enfrentado el empresario guatemalteco, el no encontrar la forma de motivar e incentivar a su personal. En la mayoría de empresas han descuidado la motivación como un factor importante en sus empleados. Se ha podido observar esta problemática dentro de las empresas públicas y privadas de la ciudad, en ambas el personal manifiesta conductas que expresan lentitud en el cumplimiento de su trabajo, no tienen un espíritu motivador en el enriquecimiento de sus labores, falta de cooperación, no hay creatividad, iniciativa ni proactividad, los empleados sólo cumplen hasta donde se les pide y no aportan ideas a la empresa ni mejoras para su puesto de trabajo, al contrario critican a la empresa y a sus propios compañeros, algunos expresan inconformidad por su puesto de trabajo manifestando que no están en el puesto que ellos merecen pudiendo estar más arriba del que están, igualmente con el salario y se preguntan por qué ascienden a otros no teniendo el mismo potencial y nivel profesional de ellos.

Por tal razón los programas de incentivos laborales fueron creados en un principio de manera paternalista o como parte de una lucha entre patronos y trabajadores a través de asociaciones sindicalistas, pero con el transcurso del tiempo la visión empresarial fue cambiando haciendo de éstos programas uno de

los rubros más fuertes dentro de sus costos. Por lo tanto, se logra conocer el sentir de los colaboradores ante una rutina normal de trabajo y a cambio únicamente reciben una remuneración económica fija, pero ante la diferencia que puede provocar la creación de un programa de incentivos laborales, con lo cual se busca reconocer la actividad laboral, el esfuerzo de la mano de obra, el cumplimiento de metas; así mismo, incentivar a los colaboradores para lograr un involucramiento y un sentido de pertenencia hacia la empresa, alcanzando como consecuencia una identificación con la cultura organizacional. Así mismo, aumentando la productividad debido a la motivación externa que reciben los colaboradores y con lo cual se busca beneficiar a los miembros de la organización tanto de manera económica y satisfacción laboral, llegando así a un desempeño personal agradable para el colaborador. Por lo tanto, se consideró importante conocer ¿Cuáles son las necesidades de los colaboradores con respecto a incentivos laborales?, ¿Cuáles son las modalidades para incentivar a los colaboradores de una organización?, ¿Qué beneficios conlleva para los colaboradores la creación de un programa de incentivos laborales?, ¿Qué métodos de recompensas e incentivos son los adecuados para el desarrollo de los colaboradores de una organización?

1.1.2. MARCO TEÓRICO

1.1.2.1. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Se considera como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto, como el resultado o la consecuencia de la experiencia del colaborador, en relación con sus propios valores, con lo que desea o se espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer. Originalmente, se creía que la satisfacción en el trabajo era una causa, o al menos, un concomitante de la alta productividad: “El trabajador satisfecho es productivo” era la suposición implícita en muchos estudios anteriores sobre la satisfacción en el trabajo¹; desafortunadamente, las investigaciones subsiguientes no justificaron esa suposición. Numerosos estudios han dado pruebas que respaldan el hecho de que no existe una relación necesaria entre la productividad y la satisfacción. Los trabajadores satisfechos pueden ser buenos o malos productores, mientras que a quienes producen mucho puede gustarles o no su trabajo. La satisfacción y la insatisfacción pueden o no dar como resultado una conducta abierta, dependiendo de la personalidad del individuo, de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo y de otras alternativas que estén abiertas para él. La satisfacción en el trabajo se considera primordialmente como una consecuencia de la experiencia en el puesto y de hecho, la alta productividad puede producir satisfacción y lo mismo puede ocurrir a la inversa.

1.1.2.1.1. RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO

La declaración de Vroom contiene una indicación del por qué, a pesar de que la satisfacción y el desempeño tienen causas totalmente diferentes, guardaban, no obstante, cierta relación entre sí. Si se supone, como parece razonable de acuerdo con la teoría de la motivación, que las recompensas causan satisfacción y que en algunos casos el desempeño produce

¹ Fleishman, Edwin A.; Bass, Alan R. (1976). ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y DEL PERSONAL. Editorial Trillas. México D.F. 1986. Pp. 290.

recompensas, entonces es probable que la relación descubierta entre la satisfacción y el rendimiento se deba a la acción de una tercera variable, las recompensas. El buen desempeño puede conducir a las recompensas, que a su vez, producen satisfacción; así pues, esta formulación sostiene que la satisfacción, en lugar de provocar el desempeño como se suponía anteriormente, se debe a este último. Este modelo demuestra primeramente que el desempeño conduce a las recompensas, y establece una distinción entre dos tipos de recompensas y su relación con el desempeño. Una línea ondulada entre el desempeño y las recompensas extrínsecas se entiende las controladas por la organización, tales como las pagas, los ascensos, el status, la seguridad, recompensas que suelen satisfacer principalmente las necesidades de nivel inferior. La relación es relativamente débil, debido a la dificultad para vincular, en forma directa, las recompensas extrínsecas con el desempeño. Lawler descubrió una baja correlación entre la cantidad de los salarios y la evaluación, hecha por los superiores, de numerosos gerentes de nivel medio e inferior. Sin embargo, en lo que se refiere a las recompensas intrínsecas, es probable que lo cierto sea precisamente lo contrario, ya que las concede el individuo mismo por el buen desempeño. Las recompensas de mediación interna o intrínseca están sujetas a pocas influencias trastornantes y, por ende, tienen probabilidades de estar relacionadas en forma más directa con el buen desempeño. Es probable que el mejor ejemplo de una recompensa intrínseca sea el sentimiento de que se ha realizado algo valioso. Cualquiera de las recompensas que satisfacen las necesidades de autorrealización o las necesidades de desarrollo de orden superior, son ejemplos de recompensas intrínsecas.

1.1.2.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA DE MASLOW

Para explicar la motivación es necesario hablar en términos de un estado particular del individuo –el estado de desequilibrio, falta de balance- un modo de

definir a una persona motivada². La persona que se ve motivada para corregir un desequilibrio de esa índole, es decir, busca la forma de satisfacerla. Así pues, se puede hablar de un ciclo de motivación como un proceso que se compone de tres partes distintas:

- a. **Necesidad o motivo:** un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.
- b. **Respuesta de conducta motivada:** una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.
- c. **Meta:** lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio – el objeto de la conducta motivada.

Los psicólogos interesados en la motivación han invertido gran cantidad de tiempo en el análisis de las diferentes clases de necesidades. Maslow (1943) propuso una teoría interesante relacionada con las necesidades humanas y su efecto en la conducta humana. Sugirió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

- **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades básicas del organismo, tales como alimento, agua, oxígeno y sueño.
- **Necesidades de seguridad:** Maslow se refiere a la necesidad de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un ambiente estable que esté relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad de la existencia de dicha persona.
- **Necesidades de amor:** son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos y la necesidad de contar con un lugar reconocido como miembro de un grupo, la necesidad de ser aceptado por sus semejantes.
- **Necesidades de estimación:** se considera una autoevaluación estable, necesidad de respeto propio, autoestima y estimación de los demás.

² Blum, Milton I.; Naylor, James C. (1976). PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Editorial Trillas. México D.F. 1987. Pp. 475.

- **Necesidades de autorrealización:** la necesidad de autoexpresión. La necesidad de lograr plenamente la capacidad personal de actuar.

Para Maslow, el concepto jerárquico es crítico, ya que sus premisas fundamentales son que el comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas; o que el individuo satisfará sistemáticamente sus necesidades, principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía.

1.1.2.3. INCENTIVO O RECOMPENSA

Un incentivo o recompensa, es una gratificación tangible o intangible, al cambio en la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportando su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño)³. Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones. Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio, es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores. Así, como para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producirse ciertos rendimientos, en forma de incentivos por recompensas; y para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos es decir, las aportaciones de las personas. La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia. Cada persona aporta a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.) en la medida en que recibe incentivos a cambio (en forma de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios, etc.).

³ Chiavenato, Idalberto. (2008). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial McGraw-Hill. México. Segunda Edición. 2009. Pp. 320.

1.1.2.3.1. TIPOS DE INCENTIVOS

Los incentivos pueden clasificarse como “Económicos, Financieros o Monetarios” y “No Económicos, No Financieros o en Especie”; no obstante, sería más conveniente clasificarlos como “Competitivos” y “Cooperativos”. Tanto en la educación como en la industria, se está empezando a entender el valor de los incentivos basados en la cooperación. Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término “incentivo” se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. Un individuo puede emplear sus propios incentivos, en cuyo caso tienen un significado extremo. Sin embargo, en la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona.

1.1.2.3.1.1. El dinero como incentivo

El dinero satisface necesidades; pero, con todo y eso, valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía dice que “los recursos siempre serán menores a las necesidades”.

1.1.2.3.1.1.1. Teorías relacionadas con el dinero como incentivo

a. El dinero como reforzador condicionado generalizado. El dinero se asocia como el reforzador más básico (satisfactores de necesidades).

b. El dinero como incentivo condicionado. De acuerdo con este punto de vista, el dinero adquiere un valor de incentivo debido a la continua equiparación con otros incentivos de naturaleza más básica.

- c. **El dinero como reductor de ansiedades.** La idea aquí es que la ausencia de dinero se relaciona casi siempre con reacciones de ansiedad dentro de nuestra sociedad, por tanto, la falta de éste se convierte en un estímulo condicionado para una respuesta de ansiedad.
- d. **El dinero como “Factor higiénico”.** Simplemente sirve como insatisfactor, es decir, que produce insatisfacción cuando se carece de él, pero que contribuye con muy poca satisfacción cuando se tiene.
- e. **El dinero como medio de “Instrumentalidad”.** La posibilidad de que una persona actuara de cierto modo para adquirir dinero, sería una función de su necesidad de seguridad multiplicada por la esperanza de que un acto particular para buscar dinero dé como resultado el ingreso monetario específico.

1.1.2.3.1.2. El dinero como reforzador

El dinero es un reforzador universal, uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con el se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener bienes.

1.1.2.2. SISTEMA DE INCENTIVOS O RECOMPENSAS

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas tales como incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento, deseados para la organización, con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas. El sistema de incentivos incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos en los

procedimientos que utilizó para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad del empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven un crecimiento a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño. El sistema de recompensas es el factor que llegó a las personas a trabajar en beneficio de la organización. Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan efectos, tales como: aumentar la conciencia y la responsabilidad individual en el equipo dentro de la organización, ampliarla interdependencia entre el individuo y en equipo, y entre este y la organización, ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro la organización.

1.1.2.3. TEORÍAS DE LA RECOMPENSA

Estas teorías del comportamiento pretenden explicar el fenómeno del pago como motivador.⁴

- **Teoría del intercambio:** se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del empleado de hacer contribuciones depende de la forma favorable en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe. La mayoría de las relaciones entre individuos se realizan por medio de intercambios, ya sea de mercancías, satisfactores, etc. Hegel observaba que “en el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas, y que éstas a su vez utilizan esfuerzos humanos”. Las relaciones sociales en la producción tienen diversas estructuras y normas aplicables a la división del trabajo, la tecnología, el

⁴ Varela, Ricardo A. ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN. Editorial Pearson Educación, S.A. México. 2006. Primera Edición. Pp. 25.

desarrollo del mercado, la capacidad de producir expresada en horas de trabajo, los sueldos y salarios, los beneficios, la rentabilidad de la inversión, entre otros.

- **Teoría de la equidad:** propuesta por J. Stacey Adams, (1963-1965), quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas) con los de los demás, y evalúan si son justos. Adams propuso que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación. En toda situación laboral, se evalúa el esfuerzo que se ponen a cada labor y los resultados o recompensas que se reciben a cambio. De esta forma, se calcula la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros. Esta teoría difiere de otras teorías ya que considera que la mayor parte de la conducta está determinada ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales. El factor fundamental es el reforzamiento. La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos en su desempeño y satisfacción.
- **Teoría o modelo de las expectativas de Vroom:** el modelo motivacional de Víctor Vroom ha sido, a lo largo del tiempo, objeto de estudio y mejoramiento por parte de otros autores como Porter y Lawler. La importancia de esta teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

- a. **Valencia:** demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo.
- b. **Expectativa:** está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.
- c. **Instrumentalidad:** representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia.

La teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado, esto significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Sin embargo, es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño en alcanzar las recompensas. En el modelo de Vroom, la satisfacción y el desempeño laboral establecen una relación negativa con el ausentismo y la rotación del personal; es decir, los individuos estarán satisfechos con su trabajo hasta el grado que les permita obtener lo que desean; su desempeño es eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades. La teoría de las expectativas presenta una concepción de la motivación que integra elementos como garantizar la igualdad en el centro de trabajo, reforzar los comportamientos deseados y establecer metas específicas, desafiantes y aceptadas. Estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, la sensación de ser competentes y útiles, y la conservación de la propia autoestima.

1.1.2.4. TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN POR RENDIMIENTO

Una empresa puede utilizar una diversidad de planes para recompensar el rendimiento. Los planes de recompensa del rendimiento se pueden diseñar para reconocer el rendimiento de la siguiente manera:

1.1.2.4.1. PLANES BASADOS EN EL INDIVIDUO

Desde el punto de vista micro, las empresas tratan de identificar y recompensar las contribuciones de los empleados individuales. Estos planes son los más utilizados en la industria y entre estos se encuentra:

- **Retribución por méritos:** consiste en una subida del salario base, que se otorga normalmente una vez al año. Suelen utilizarse las calificaciones de los supervisores del rendimiento para determinar la cantidad de subida por méritos que se va a dar.
- **Los programas de primas o pagos de una cantidad global:** se parecen a los programas de retribución por méritos pero difieren en un aspecto importante. Las primas se dan en una única ocasión y no elevan el salario base del empleado de forma permanente. Las primas tienden a ser mayores que las subidas salariales por méritos porque suponen un menor riesgo para el empresario. Las primas también se pueden conceder fuera del ciclo anual de revisión cuando los empleados alcanzan determinados puntos de referencia.
- **Las gratificaciones:** son recompensas que se producen una vez, pero tienden a darse en forma de premio tangible, como unas vacaciones pagadas, un televisor o una cena para dos en un restaurante de moda.

1.1.2.4.2. PLANES BASADOS EN EQUIPOS

Para intentar mejorar la flexibilidad de la fuerza laboral, un creciente número de empresas está rediseñando el trabajo para permitir que los empleados con cualidades exclusivas y distintos antecedentes colaboren con la resolución de problemas o proyectos. Los planes basados en los equipos normalmente recompensan a todos los miembros del equipo en función de los resultados obtenidos por el equipo.

1.1.2.4.3. PLANES PARA TODA LA FÁBRICA

Los planes de recompensa del rendimiento de toda la fábrica recompensan a todos los trabajadores de una fábrica o una unidad empresarial en función del rendimiento de toda la fábrica o unidad. Generalmente, los beneficios y el precio de las acciones no suelen ser una buena medida de rendimiento de una fábrica o unidad porque éstos son el resultado del rendimiento de toda la corporación. El indicador clase del rendimiento utilizado para distribuir recompensas en una fábrica es el de la eficiencia de la fábrica o unidad empresarial, se mide en términos de ahorro de costes laborales o en materiales, en comparación con un periodo anterior.

1.1.2.4.4. PLANES QUE AFECTAN A TODA LA EMPRESA

El tipo de plan de incentivos macro, los planes de recompensa del rendimiento de toda la empresa, recompensa a los empleados en función del rendimiento de toda la organización. El más utilizado es el de Participación en los Beneficios.⁵

⁵ Gómez Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid. Tercera Edición. 2001. Pp. 415.

1.1.2.5. CÓMO DISEÑAR UN PLAN DE INCENTIVOS

Cuando se diseña un plan de incentivos se debe tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer término, un plan un salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes:

- a.** Cuando las unidades de los resultados son difíciles de distinguir o medir, entonces los aumentos salariales son más indicados.
- b.** Cuando los trabajadores no controlan los resultados, entonces la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
- c.** Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes, debido al control humano, entonces es imposible pagar a los trabajadores conforme a sus resultados.
- d.** Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados.
- e.** La institución de un plan de incentivos requiere que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales.

1.2. DELIMITACIÓN

El trabajo de campo se realizó en las instalaciones de la empresa Papelera Internacional, S.A., para la aplicación de los cuestionarios se visitó el lugar de trabajo de cada uno de los colaboradores informantes, siendo la planta de conversión, oficinas administrativas y sala de entrevistas, con una población de 10 colaboradores, siendo 5 informantes del área administrativa –jefes o supervisores- y 5 informantes del área operativa, dicho estudio se llevó a cabo durante la tercera y cuarta semana del mes de agosto de 2012. Se lograron conocer las modalidades o tipo de incentivos de interés para los colaboradores y por medio de estos que sea reconocido y motivado el esfuerzo laboral, así como los beneficios que podría generar la creación de un programa de incentivos laborales.

Durante la solicitud de permisos para realizar el trabajo de campo se tuvo ciertas restricciones, ya que por las tareas que ejecutan los colaboradores del área operativa fue necesario que se alejaran de su puesto de trabajo, abandonar la máquina y funciones que cumplen debido al ritmo de trabajo que mantiene la planta de conversión. Así mismo, no fue permitido realizar grabaciones de entrevistas por políticas de confidencialidad de la empresa, por lo tanto se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario para identificar los temas de interés.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Metodología

La base metodológica de esta investigación se ha guiado de acuerdo al paradigma interpretativo, centrado en el neopositivista, el cual se orienta a describir e interpretar fenómenos y se interesa por el estudio de los significados e intenciones de las conductas humanas desde la perspectiva de los propios agentes educativos, a través de este enfoque es posible comprender la profundidad del significado de los fenómenos. Así mismo, se trata de descubrir el significado de las acciones humanas y de la vida social, dirige su labor a entrar en el mundo personal de los individuos, en las motivaciones que lo orientan, en sus creencias. Las acciones de los individuos siempre están gobernadas por las significaciones subjetivas. El investigador elabora categorías de comprensión e interpretaciones partiendo de los datos obtenidos y no de concepciones teóricas previas. Acepta que existe influencia mutua, entre el sujeto y el objeto. Además, respecto a este paradigma se utilizó el modelo de Teoría empíricamente fundamentada la cual se refiere a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí. Por lo tanto, un investigador no inicia un proyecto con una teoría preconcebida (a menos que su propósito sea elaborar y ampliar una teoría existente). Más bien, comienza con un área de estudio y permite que la teoría emerja a partir de los datos. Lo más probable es que la teoría derivada de los datos se parezca más a la “realidad” que la teoría derivada de unir una serie de conceptos basados en experiencias o sólo especulando (como piensa uno que las cosas debieran funcionar).

2.2. Técnicas

2.2.1. Técnica de muestreo

El proyecto de investigación se llevó a cabo con el personal o colaboradores del área administrativa –jefes o supervisores- y área operativa de la empresa Papelera Internacional S.A. De dicha población, se tomó una muestra de 10 colaboradores, 5 personas de cada área descrita anteriormente. Se considera que la muestra fue no probabilística, por lo tanto se realizó un tipo de muestreo subjetivo por decisión razonada, los colaboradores fueron elegidos de manera racional de acuerdo al tiempo que tienen de laborar para la empresa con un mínimo de 3 años, nivel educativo a nivel medio y ambos sexos para las dos áreas, así mismo un mínimo de 2 años de experiencia en el cargo y en el área en que desempeñan sus labores, éstas personas fueron consideradas como informantes claves.

2.2.2. Técnicas de recolección de datos

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo de manera individual, en los respectivos puestos de trabajo, fue dirigida por la investigadora dentro de las instalaciones de la empresa Papelera Internacional, S.A. Se creó un escenario de investigación y se obtuvo un consentimiento informado, en el cual se informó a los colaboradores que participaron sobre los alcances y beneficios de la investigación.

- **Observación:** esta técnica es un tipo de registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así mismo como la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente. Se llevó a cabo mediante la observación del trabajo o mano de obra que los colaboradores ejecutan directamente en el puesto de trabajo.

- **Entrevista abierta:** un tipo de técnica de entrevista que sigue un formato libre y flexible. Se formulan preguntas abiertas y se da la libertad para dirigir la conversación en la dirección que se prefiera. Se llevó a cabo por medio de un cuestionario que respondieron los entrevistados.
- **Prueba piloto:** consiste en el diseño de una prueba o cuestionario, probar la consistencia, confiabilidad y validez del instrumento elaborado. Mediante la aplicación de esta prueba se logró revisar el contenido de las respuestas, medir los indicadores que se necesitaban, conocer si los inductores o preguntas de investigación eran claras y precisas para la información que se necesitaba conocer, además se logró observar la reacción de los colaboradores ante cada una de las preguntas.

Siguiendo con el proceso de investigación se aplicaron 10 nuevos cuestionarios que fueron modificados respecto a los resultados de la prueba piloto, estos sirvieron para recolectar los datos de interés.

2.2.3. Técnicas de análisis de los datos

Dicho análisis se realizó por medio de un análisis descriptivo dividido en varias fases:

- **Fase de descubrimiento:** se realizó un registro, lectura y análisis del cuerpo de los datos textuales y descubrimiento de las categorías.
- **Fase de codificación abierta:** un proceso analítico, a través del cual los conceptos fueron identificados, así como en las dimensiones y propiedades se descubrieron datos relevantes.

- **Fase de codificación axial:** se elaboraron esquemas de clasificación atendiendo a los criterios a identificar, los fenómenos, causas, contexto, consecuencias y estrategias de acción.
- **Fase de teorización:** se dio inicio a la elaboración de esquemas en los cuales se representó el conocimiento obtenido mediante gráficos sencillos y prácticos, ya que se transmite con claridad los datos obtenidos, facilita el aprendizaje y entendimiento. Posteriormente se realizó el informe de la investigación.

2.3. Instrumentos

2.3.1. Tabla de relación entre objetivos e inductores

Consiste en una relación entre los objetivos propuestos y las preguntas de investigación que llevaron a la respuesta y logro de los objetivos. Ver anexo No. 1.

2.3.2. Cuestionario

Se le considera como un listado de preguntas que son distribuidas respecto al tema a investigar. Dichas preguntas fueron claves para el tema que se conoció. Se contó con dos formatos, un cuestionario para cada área, siendo estas área administrativa -jefes o supervisores- y área operativa. Ver anexo No. 2 y No. 3.

2.3.3. Tabla de transcripción textual

Instrumento útil para la transcripción y registro de las respuestas otorgadas por el entrevistado. Así mismo permitió analizar, conceptualizar y categorizar los elementos o fenómenos que se pudieron recabar durante la entrevista. Ver anexo No. 4

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación tienen como objetivo informar sobre los conceptos y categorías obtenidas en la aplicación de dos instrumentos con los que se recolectó información por medio de los colaboradores de una empresa dedicada a la manufactura de papel suave, Papelera Internacional, S.A. con el fin de conocer los beneficios que se obtendría con la creación de un programa de incentivos laborales. Se conoció la necesidad que los colaboradores indican merecer mediante el reconocimiento y recompensa del esfuerzo laboral y la mano de obra extra que ellos desempeñan en el puesto de trabajo. Los resultados de las preguntas que guiaron esta investigación refieren la necesidad de un programa de incentivos laborales, al igual el desarrollo de programas de capacitación los cuales ayudarán a los colaboradores a alcanzar una satisfacción laboral mediante el logro de los objetivos establecidos para el puesto que desempeñan.

3.2. Características del lugar y de la población

3.2.1. Características del lugar

La presente investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Papelera Internacional, S.A. y se encuentra ubicada en el Km. 10 Ruta al Atlántico, zona 17. Cuenta con una planta de conversión, bodega de producto terminado, bodega de insumos, tienda solidarista, área administrativa, parqueo para visitantes y transporte distribuidor de producto. Así mismo, cuenta con un espacio para el receso del personal, siendo el comedor y baños. Actualmente cuenta con 430 colaboradores aproximadamente, incluyendo todas las áreas y gerencias.

3.2.2. Características de la población

El proyecto de investigación se llevó a cabo con 5 colaboradores a nivel administrativo y 5 colaboradores a nivel operativo de la empresa Papelera Internacional, S.A., -PAINSA-, específicamente colaboradores con un mínimo de 3 años de laborar para la empresa, poseer nivel medio o diversificado en educación, 2 años como mínimo de experiencia en el cargo y área en que desempeñan sus labores. Dicho proyecto fue financiado por la investigadora, contando con las facilidades que la empresa otorgó para realizar y ejecutar dicho estudio.

3.3. Análisis Cualitativo

A continuación se presenta un análisis cualitativo de la información proporcionada por los colaboradores respecto a la indagación realizada para conocer cuáles son los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales. Los resultados fueron obtenidos mediante la información que proporcionaron los colaboradores durante la aplicación de cuestionarios. Por medio de estos se logró conocer lo que el personal percibe sobre el tema de los incentivos laborales. En los cuadros de interpretación y esquemas de comprensión que se muestran a continuación, se representan las respuestas obtenidas luego del análisis realizado haciendo uso de las técnicas que propone el modelo de teoría empíricamente fundamentada, modelo que fue utilizado en este proceso de investigación.

RESULTADOS - Nivel Administrativo –

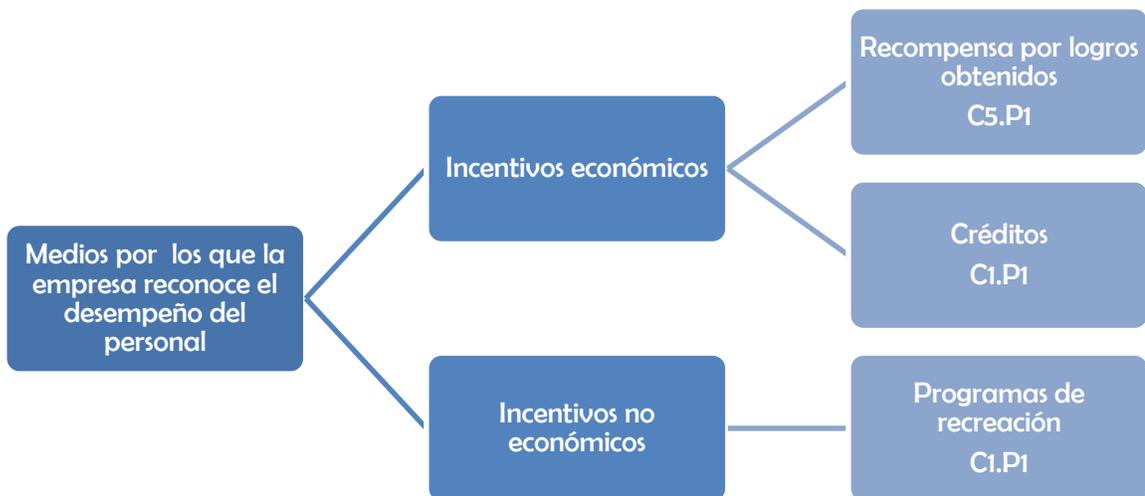
CUADRO No. 1

¿Conoce algún programa por medio del cual la empresa donde usted labora reconozca el desempeño del personal? Explique

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Programa de recreación y créditos.	Los colaboradores expresan en su mayoría que no cuentan con un programa de incentivos laborales, se percibe desmotivación y desconocimiento del tema, mientras otra parte responde que los programas de recreación, créditos y recompensa por los logros del empleado son medios por los que se reconoce el esfuerzo aunque no esté definido en un programa como tal.
2	Programa como tal no, pero si cuento con el apoyo del gerente en este caso mi jefe, creo que cuento con su confianza en mis responsabilidades y respaldo cuando es necesario.	
3	No conozco ninguno	
4	No	
5	Si, programas de incentivos con los que se recompensa por los logros del empleado.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área administrativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 1



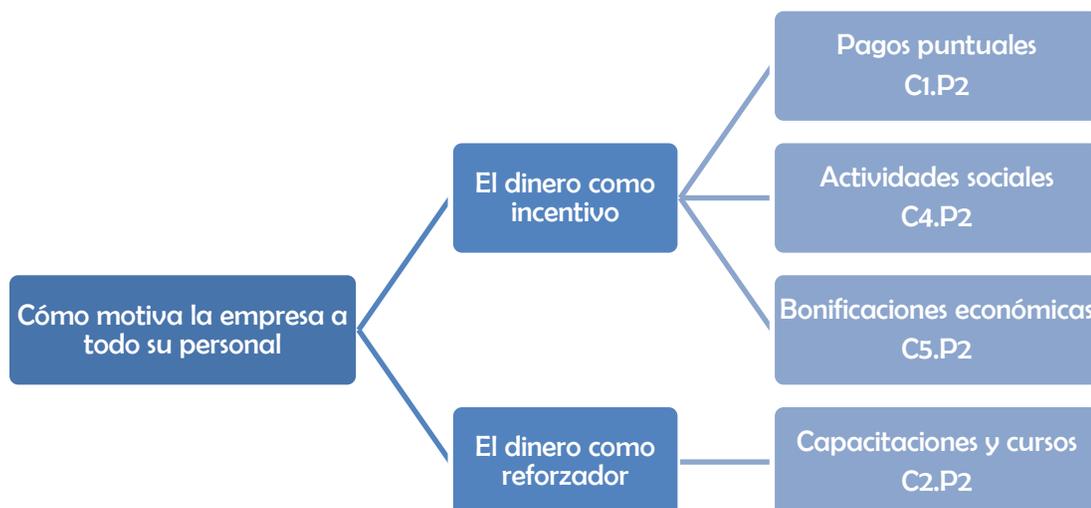
CUADRO No.2

¿De qué manera considera que la empresa motiva a todo su personal o colaboradores?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Parte fundamental es la estabilidad con que cuenta la empresa, pagos puntuales y el trato del personal administrativo hacia los trabajadores.	Según la percepción de los colaboradores, la empresa motiva por medio de los pagos puntuales, buen trato a todo el personal (área administrativa y operativa), capacitaciones, cursos, promoción de actividades sociales para el empleado y familia, bonificaciones económicas, así como prestar atención a las solicitudes del personal. Se considera que la empresa invierte en reforzar el conocimiento, la satisfacción emocional del personal, ya que toma en cuenta el desarrollo profesional, la recreación y estabilidad.
2	En este departamento se preocupa o se invierte para retroalimentar en áreas del aspecto laboral por ejemplo: cursos, que nos permiten desarrollar más conocimientos. Reconociendo con ello el valor para la empresa como trabajador.	
3	No lo sé pues no sé de qué forma lo hacen	
4	Promueve actividades sociales para el empleado y sus familias a través de la Asociación Solidarista.	
5	Por medio de bonificaciones económicas y prestar atención a las solicitudes del personal.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área administrativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 2



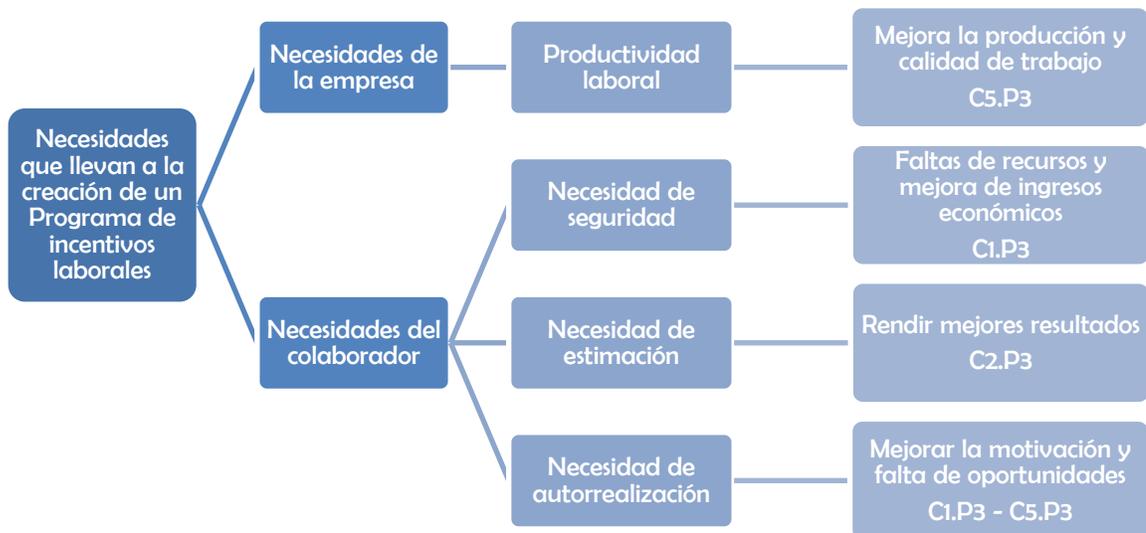
CUADRO No. 3

¿Qué necesidades llevan a la creación de un Programa de incentivos laborales?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Muchas, las faltas de recursos, falta de oportunidades.	De acuerdo a las respuestas obtenidas, se percibe desmotivación y falta de compromiso laboral, ya que los colaboradores expresan que es necesario mejorar la motivación ya que con esto la producción y la calidad de trabajo serán mejores y ellos serán recompensados por los resultados de calidad que le están acreditando a la empresa, con dicha compensación las necesidades económicas que presentan el personal podrán ser sufragadas.
2	De percibir el ambiente laboral y poder ver mejores resultados en cada trabajador.	
3	Ingresos económicos Darse a conocer en el mercado Que la empresa necesita ingresos y la mejor forma de hacerlo es que el personal lo haga poniendo sus capacidades al máximo de la mejor manera posible, sin necesidad de sentirse obligados.	
4	Necesidades económicas	
5	Al mejorar la motivación de los trabajadores mejora la producción y calidad de trabajo.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área administrativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 3



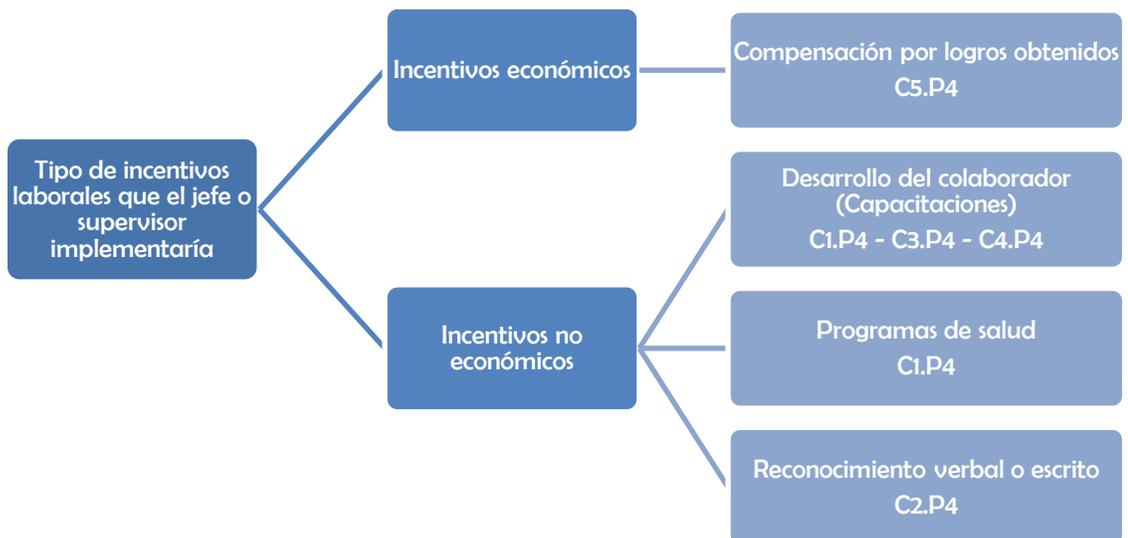
CUADRO No. 4

¿Qué tipo de incentivos laborales implementaría usted en el departamento o área que dirige?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Capacitaciones y programas de salud.	Para el personal administrativo es necesaria la implementación de capacitaciones para ser formados con las herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones que cumplen en el puesto, esto favorecerá la mayor participación o trabajo en equipo. El mayor rendimiento del personal también debe ser recompensado respecto al logro de objetivos según el puesto que desempeña. Se percibe la necesidad de incentivos no económicos tales como la implementación de programas de salud, reconocimiento verbal o escrito, almuerzo, etc.
2	Primero motivar y celebrar el éxito del empleado agradeciendo por su esfuerzo y dedicación, brindando un buen ambiente de trabajo, dar las herramientas para el desarrollo de su trabajo, capacitar.	
3	Participación en el grupo de trabajo Comunicación, capacitaciones, actualización de información, equipo de trabajo adecuado (uniformes presentables de acuerdo al área de trabajo).	
4	Capacitaciones.	
5	Podrían ser un bono en efectivo si fuese por metas alcanzadas a nivel personal o si fuese por equipos podría ser un almuerzo para ellos.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área administrativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 4



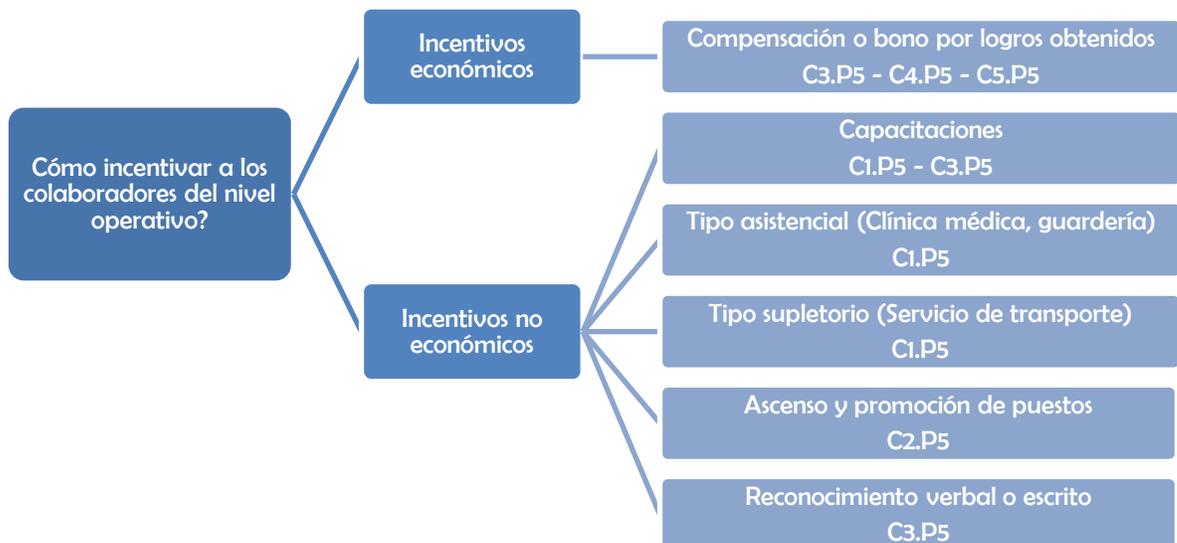
CUADRO No. 5

¿Cómo considera usted que se puede incentivar a los colaboradores del área operativa?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Implementando programa de capacitación, clínica médica, guardería, ayuda de transporte.	Se considera que la mayoría del personal percibe que el recurso económico es más valioso para los colaboradores del nivel operativo, por tanto proponen programas de capacitación, la posibilidad de ascensos o promoción de puestos, remuneración justa, compensación por logros obtenidos. Así mismo, los incentivos no económicos también son importantes, como la creación y acceso a clínica médica, guardería, servicio de transporte, reconocimiento verbal o escrito.
2	Darles la oportunidad de poder crecer y promoverlos según la experiencia y comportamiento de cada uno.	
3	Una remuneración justa. Reconocimientos verbales, económicos o de premios (capacitaciones, equipo adecuado de trabajo).	
4	Incentivo económico	
5	Puede ser un bono en efectivo para así incrementar la producción.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área administrativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 5



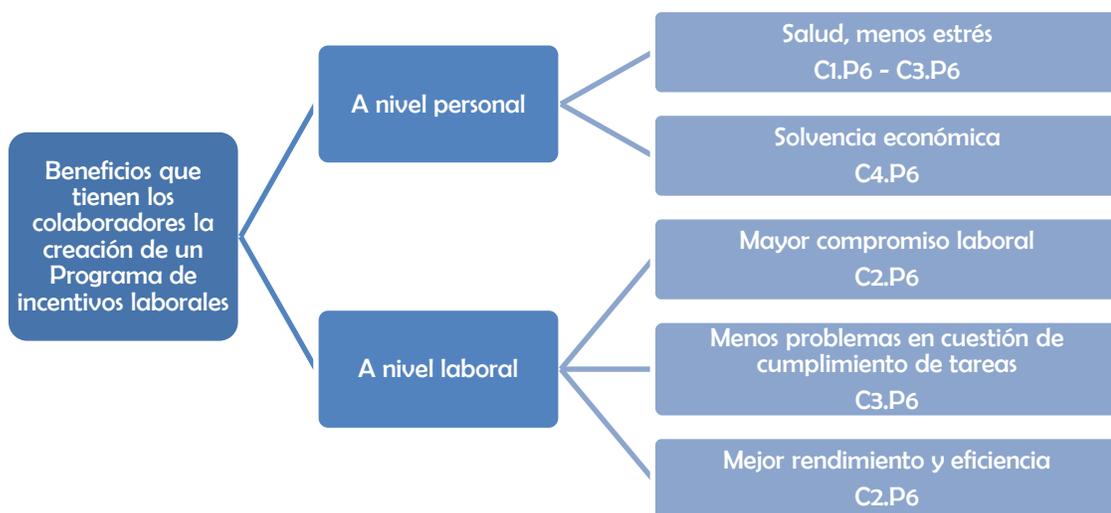
CUADRO No. 6

¿Qué beneficios tendrían los colaboradores con la creación de un Programa de incentivos laborales?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Beneficios de salud, mejoras en su tiempo laboral.	Según la expresión de los colaboradores, los beneficios personales son los más significativos, tales como mantener un estado físico saludable, manejar niveles bajos de estrés, además al estar comprometidos con el trabajo que realizan, se asume que los colaboradores serán más eficientes y con esto surgirán menos problemas. Al momento de identificarse con su puesto de trabajo y cumplir mejor con las funciones del puesto, la recompensa económica que recibirá el personal será útil para cubrir gasto y así mantener una solvencia económica.
2	Mejor rendimiento, comprometidos más con la empresa, ser más eficientes.	
3	Menos estrés. Trabajarán con más esmero, los jefes tendrán menos problemas para que el trabajador colabore.	
4	Solvencia económica	
5	Solamente los otorgados por el programa en vigencia.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área administrativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 6



CUADRO No. 7

¿Cuáles son los beneficios para la organización, la creación de un Programa de incentivos laborales?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Motivación es igual a puntualidad. Salud emocional.	Los colaboradores consideran que la empresa se beneficiaría con la puntualidad que ellos tendrían que asumir, ya que esto tendrá como consecuencia una mayor productividad. Según las respuestas obtenidas, la puntualidad muestra ser un indicador de motivación, estabilidad laboral, un compromiso que tiene el colaborador con la empresa y todo esto representa una estabilidad laboral y un equilibrio en el estado emocional.
2	Tener control y poder evaluar que cuando el personal es motivado puede dar más del 100% aun cuando este incentivo no sea siempre monetario.	
3	Mayor productividad. Mejores inversiones, más conocimiento de los productos en el mercado.	
4	Estabilidad laboral / Compromiso empleados – empresa	
5	En que mejora la perspectiva de los trabajadores con respecto a sus labores, mejorando así la producción.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área administrativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 7



RESULTADOS - Nivel Operativo -

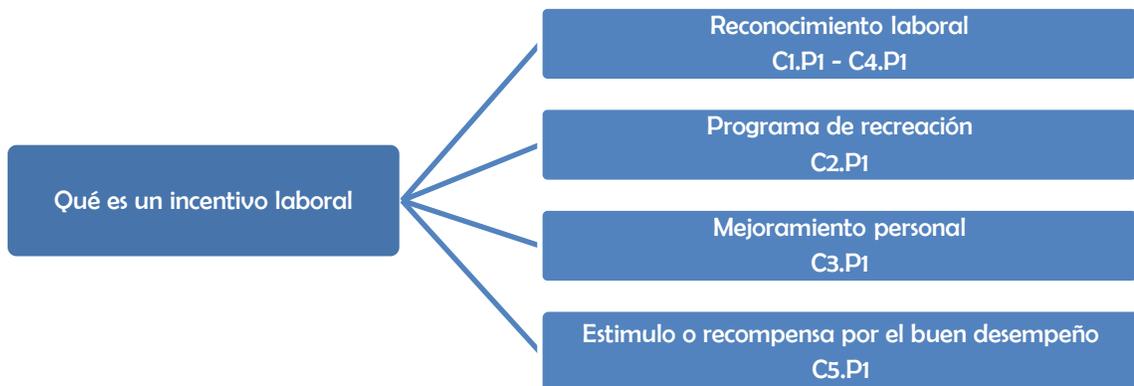
CUADRO No. 1

¿Sabe usted que es un incentivo laboral? Explique

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Un reconocimiento extra por un buen desempeño o colaboración. Ejemplo: Bono por producción.	En las respuestas obtenidas, se percibe que los colaboradores muestran un poco de desconocimiento respecto al tema, por tanto se realizó una breve inducción al tema. De acuerdo a lo obtenido, se entendió por incentivo como un reconocimiento a la labor extra realizada por el personal, un tipo de estímulo o recompensa por un desempeño de calidad.
2	Programa de recreación.	
3	Mejoramiento personal para sacar adelante a mi familia.	
4	Es una forma en la cual la empresa da un reconocimiento al empleado por su trabajo.	
5	Es una estimulación que se le da a un empleado por el buen desempeño laboral.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área operativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 1



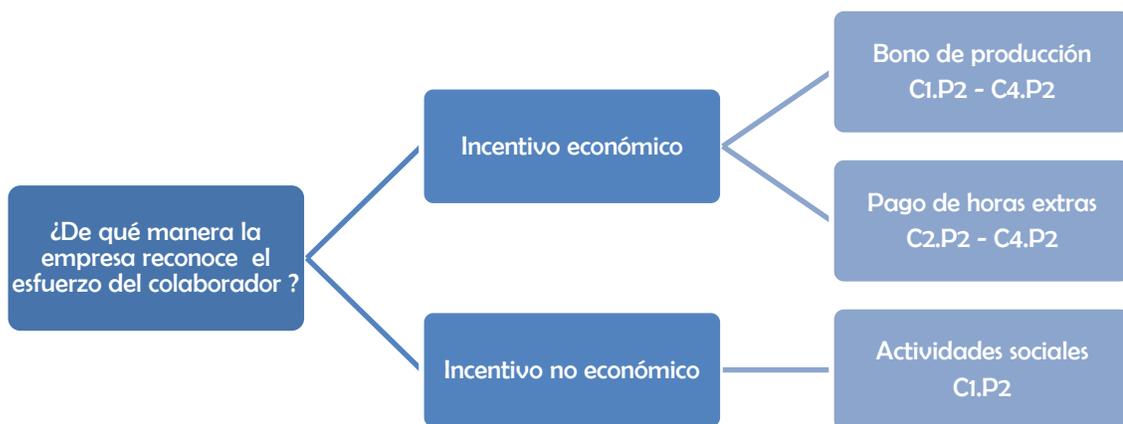
CUADRO No. 2

¿De qué manera considera usted que la empresa reconoce su esfuerzo y habilidades que como colaborador aporta para el desarrollo de la misma?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Proporcionando bono por producción, uniformes, convivios.	Se pudo obtener respuesta en cuanto al reconocimiento del esfuerzo extra que realizan los colaboradores, siendo este el pago de bono de producción, pago de horas extras, celebración de convivio, por tanto se puede establecer que aunque no exista un programa establecido de incentivos laborales, la empresa reconoce las horas extras que trabaja el colaborador por medio de una remuneración económica. El convivio navideño o cualquier actividad de tipo social se reconocen como incentivos no económicos. Brindar uniforme al personal es una obligación de la empresa, esta hace que el colaborador se identifique con la empresa y la cultura organizacional.
2	Reconocer el esfuerzo extra.	
3	Supuestamente ser mejores cada año, demostrar mi trabajo.	
4	Pago de horas extras, bonos de producción.	
5	Ninguno.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área operativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 2



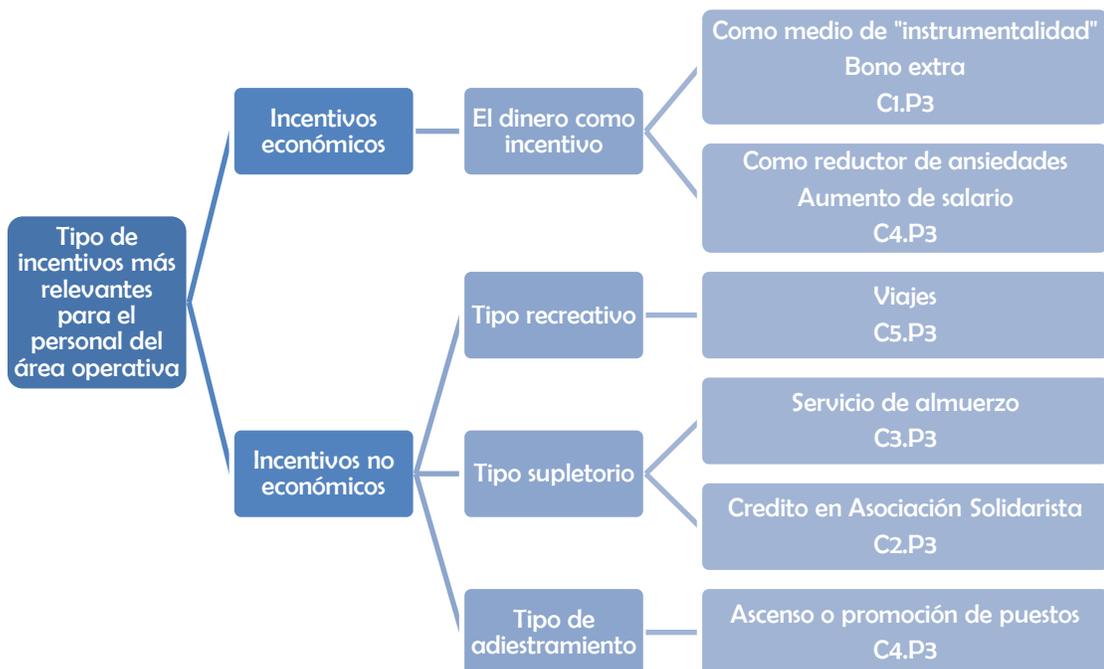
CUADRO No. 3

¿Qué tipo de incentivos son de mayor relevancia personal para usted como colaborador?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Bono extra, dinero en efectivo.	La percepción de los colaboradores a nivel operativo está de acuerdo con los incentivos económicos, debido que esta puede ser una solución a las condiciones socioeconómicas precarias en que viven y mantienen a su familia, además es bien sabido que en este nivel los salarios son bajos, por tal razón el recibir un bono extra, tener acceso a créditos, aumento de salario, ascenso de puesto o recibir beneficios no económicos tales como almuerzo, viajes familiares también son importantes porque logran cubrir carencias a nivel personal.
2	Crédito dentro de la empresa con asociaciones.	
3	Recibir dinero efectivo para un almuerzo.	
4	Aumento de salario. Cambio de puesto.	
5	Económicos, viajes.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área operativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 3



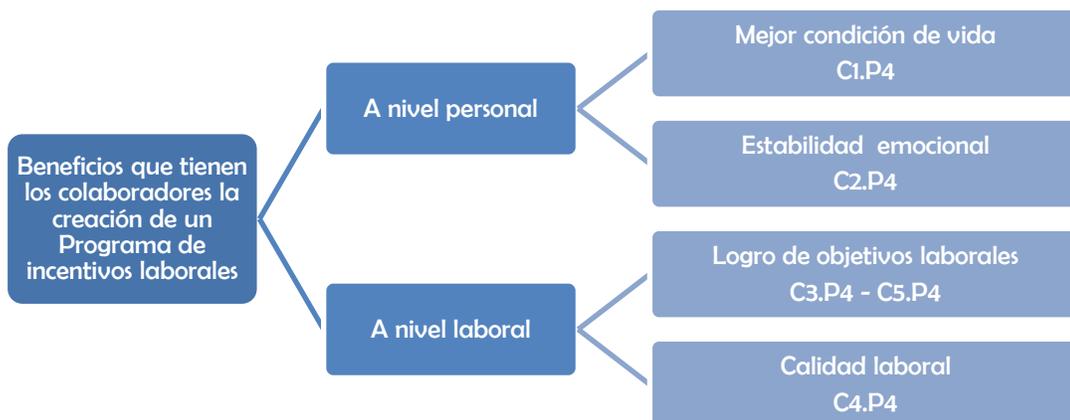
CUADRO No.4

¿Qué beneficios considera usted que tendría para los colaboradores la creación de un Programa de incentivos laborales?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Mejor condición de vida y motivación a ser un mejor colaborador.	Se percibe que los colaboradores buscan y necesitan una mejora en las condiciones de vida tanto propias como familiares, una estabilidad emocional e higiene mental, considerando así que mediante las compensaciones monetarias recibidas conllevará un incremento de la motivación laboral tendiendo como resultado que el rendimiento en el trabajo también mejorará. Si el personal se encuentra satisfecho y motivado, es posible que sea perseverante en su puesto de trabajo y la calidad de sus resultados sean notorios por tanto será reconocido por su labor.
2	Emocionalmente motivado.	
3	Mejoramiento cada mes o año.	
4	Perseverancia para la mejora y calidad de trabajo.	
5	Logro de sus objetivos laborales.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área operativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 4



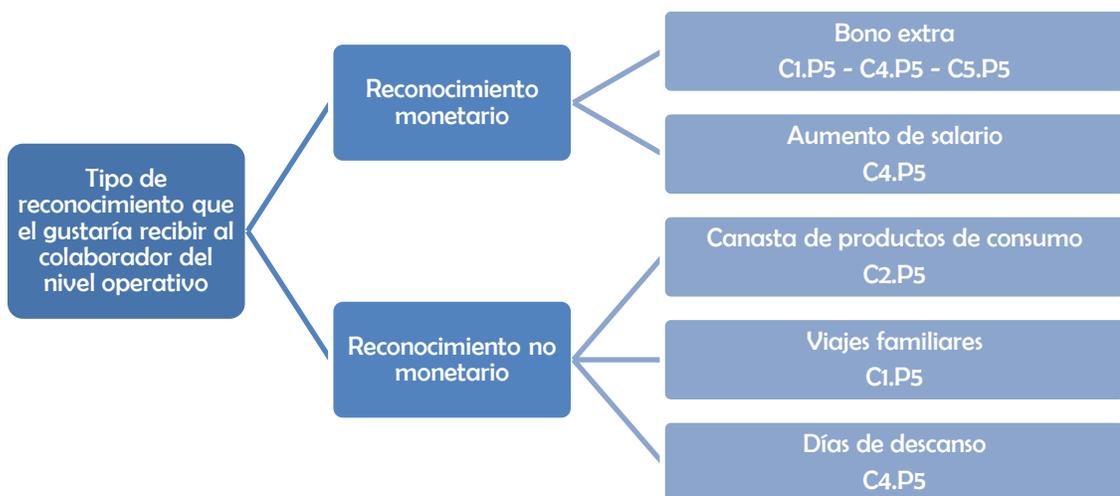
CUADRO No. 5

¿Qué tipo de reconocimiento o recompensa le gustaría a usted recibir como mérito a la labor realizada o desempeñada dentro de la empresa en la cual usted labora?

No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Bonos extras y viajes familiares.	Se percibe que la mayoría del personal muestra importancia por el tipo de incentivos que pueden compartir con la familia, que esta se beneficie del esfuerzo laboral que día a día el colaborador realiza tales como, viajes familiares, canasta de productos varios de consumo, días de descanso, con todo esto se considera que la convivencia familiar también es esencial en la estabilidad emocional y la satisfacción en el trabajo. Los incentivos monetarios también son necesarios y vitales porque con estos logran mantener una solvencia económica.
2	Canasta de productos varios de consumo.	
3	Prestaciones laborales durante tiempo que laboré en la misma.	
4	Aumento de salario. Bono monetario. Días de descanso.	
5	Económicos.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área operativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 5



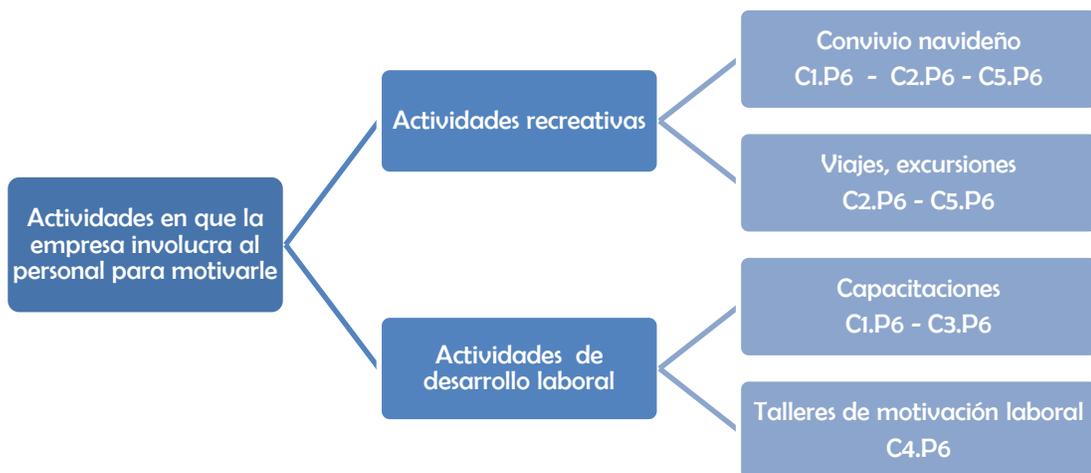
CUADRO No. 6

¿Qué tipo de actividades considera usted que la empresa le involucra para motivarle y reconocerle la labor desempeñada?

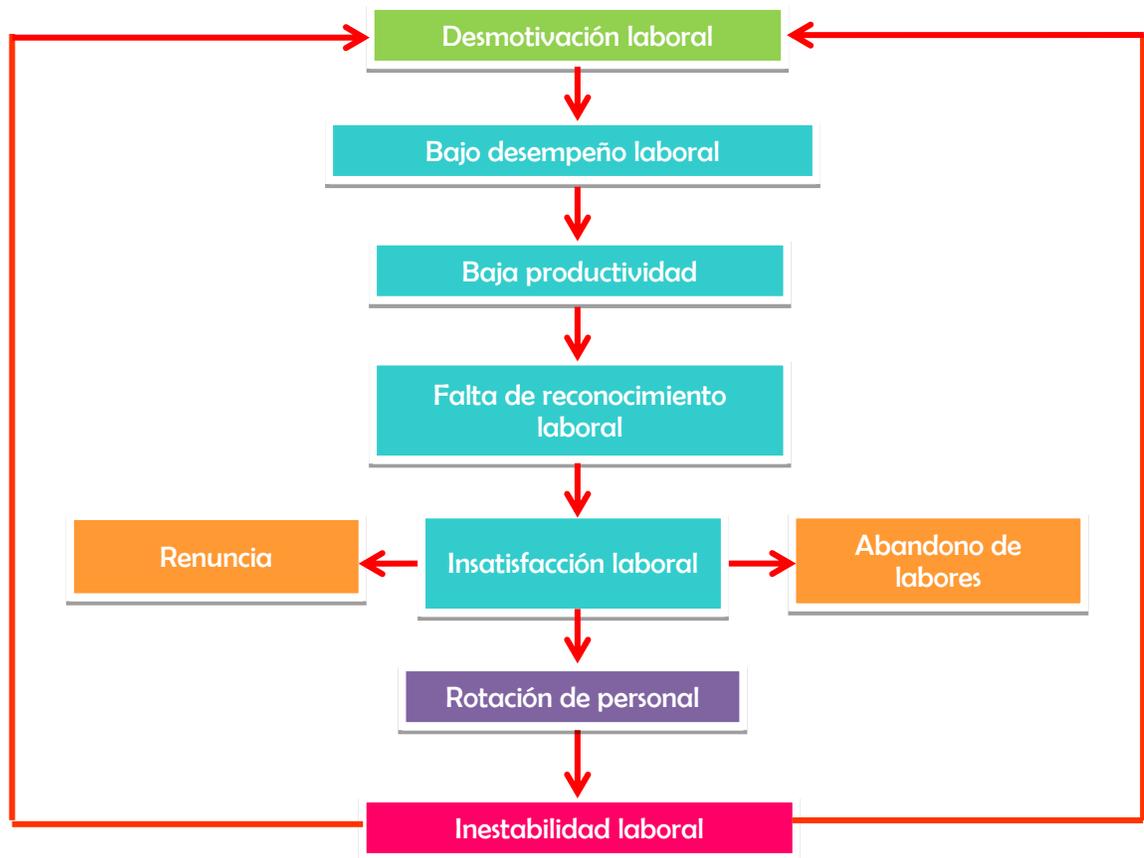
No. Cuestionario	Respuesta	Interpretación
1	Convivios navideños, capacitaciones algunas.	Entre las actividades que la empresa involucra al personal para motivarlo se encuentran las de tipo no económico, siendo estas recreativas como lo son el convivio navideño, viajes, talleres de motivación, etc. Pero también se observa que para la organización es importante que los colaboradores desarrollen de mejor manera sus habilidades y funciones en su puesto de trabajo, por tanto aplican capacitaciones para prepararlos ante cualquier emergencia dentro de la planta de producción, pero también para actualizarlos. Es necesario hacer la aclaración que el área que recibe constante capacitación es el nivel operativo, específicamente el personal que labora en la planta de producción y bodega.
2	Viajes de recreación y el convivio navideño.	
3	Capacitaciones constantes para estar preparado para cualquier emergencia en el trabajo que desempeño.	
4	Talleres de motivación laboral.	
5	Convivios, actividades varias, viajes.	

Fuente: Cuestionario “Los beneficios de la creación de un programa de incentivos laborales” aplicado a 5 colaboradores del área operativa de la empresa Papelera Internacional, S.A.

ESQUEMA No. 6



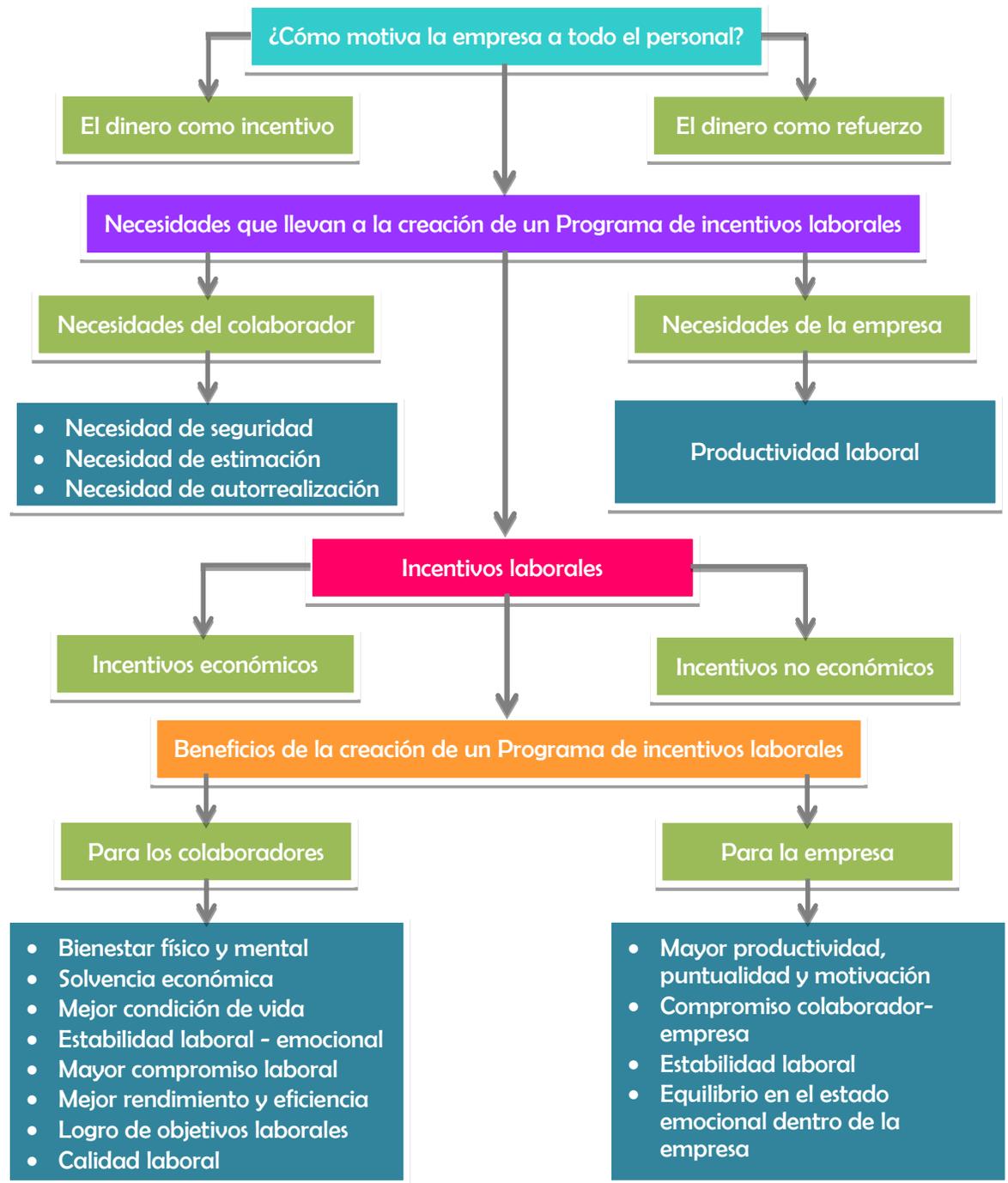
3.4. MAPA DE COMPRENSIÓN GLOBAL



Actualmente, el mundo empresarial, las competencias en el mercado hacen de las organizaciones un ambiente tenso por alcanzar las metas de productividad, por llegar a las ventas esperadas y ser reconocidas como las empresas del año. Pero detrás de todo esfuerzo en la productividad de la empresa se encuentra la mano de obra, quienes son las personas que laboran a nivel operativo y trabajan para que los productos que se venden y ofrecen en el mercado sean apetecibles para el cliente, sin embargo, todo el personal sea de nivel administrativo y operativo se esfuerza por alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y del puesto de trabajo que desempeña. Por lo tanto, este esfuerzo que realiza cada colaborador es necesario que sea reconocido por la empresa, pero si este no es reconocido como sucede en la mayoría de los casos y en varias empresas siendo estas de renombre, desencadena una

desmotivación laboral, donde el esfuerzo y la mano de obra no son reconocidas promueve y va generando un bajo desempeño laboral, esto conduce a la empresa a una baja productividad y por lo tanto una baja en el negocio de la misma, pero esto es ocasionado por la falta de reconocimiento laboral, en donde los colaboradores desean que el esfuerzo extraordinario que hacen a parte de las horas extras que le dedican a su trabajo sea incentivado de otra manera, por lo tanto, expresan una insatisfacción laboral, lo cual lleva a los extremos de una renuncia o abandono de labores debido al ambiente de trabajo tenso que manejan y la ausencia de reconocimientos o motivación que la empresa le puede otorgar al colaborador. Como tal, la consecuencia para la empresa es el nivel alto de rotación de personal, por lo tanto eleva los costos de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal. Todo esto tiene como consecuencia, una imagen de una empresa que muestra inestabilidad laboral para los colaboradores, debido a la falta de interés que la empresa muestra por la satisfacción de su personal, lo único que les interesa es la productividad y ventas que puedan tener, por lo tanto es necesario el establecimiento de un programa de incentivos laborales, para que la empresa sea atractiva para candidatos y que los colaboradores mantengan una estabilidad laboral y satisfacción en la misma, ya que se generaran factores motivacionales.

3.5. ANÁLISIS GENERAL



La investigación permitió conocer la percepción de los colaboradores respecto a la satisfacción y motivación laboral, igualmente las necesidades que el colaborador presenta, para esto fue necesario aplicar un cuestionario a dos diferentes estratos –área administrativa y área operativa-. Se logró conocer que dentro de la organización si aplican incentivos laborales, aunque estos no se encuentran establecidos en algún programa oficial de la empresa.

Actualmente el personal es incentivado por medio de actividades sociales que la empresa organiza y bonificaciones económicas tales como bono de producción y pago de horas extras. Al conocer el contexto familiar, social, educativo y económico de los colaboradores de ambos estratos; se logró comprender que para el personal del área administrativa, los incentivos representan un beneficio, por ser personas con un nivel educativo superior, poseen conocimientos universitarios, estabilidad económica, un salario mayor por los puestos que desempeñan siendo este un factor que logra cubrir gastos familiares y académicos, para solventar otro tipo necesidad; por tanto a esta área le interesa el tipo de incentivos no económicos tales como capacitaciones y cursos ya que estos benefician el crecimiento y desarrollo laboral, rendir mejores resultados y cumplir con las funciones que el puesto requiere; además los incentivos de tipo asistencial y recreativo siendo estos beneficios de salud, distracción.

Mientras que para el personal del área operativa el contexto es diferente, las carencias son muchas; el contexto familiar se describe como numeroso, por tener varios hijos o hermanos que apoyar de manera económica; el nivel educativo es distinto, algunos colaboradores únicamente poseen título a nivel básico y en cuanto a edad son personas mayores, se observa que por falta de recursos y oportunidades no pudieron alcanzar un nivel educativo más alto; mientras otros colaboradores obtuvieron título a nivel diversificado, estas personas se puede decir que en cuanto a edad son jóvenes, por tanto han tenido

una mejor oportunidad de estudio. Existen varias dificultades que los colaboradores deben superar día con día, como lo es el medio de transporte, la mayoría sino es que en su totalidad, hace uso del transporte público para llegar a su lugar de trabajo; además el servicio de alimentación también representa una dificultad debido a la ubicación de la empresa, únicamente en las cercanías de la misma se encuentran tiendas y algunos restaurantes que ofrecen precios accesibles, es por eso que los colaboradores expresaron la necesidad de un servicio de almuerzo, en este caso una cafetería que pudiese atender a los colaboradores en los diferentes turnos en que se trabaja; entre otras necesidades que presentan los colaboradores se encuentra el servicio de salud y guardería. Por tanto, las necesidades que los colaboradores del nivel operativo presentan son la mejora de ingresos económicos, rendir mejores resultados, mejorar la motivación y encontrar oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral.

Con los antecedentes descritos anteriormente se estableció que la empresa necesita desarrollar un Programa de incentivos laborales de tipo económico y no económico, debido a la precariedad y carencia de recursos económicos en las que vive el personal del área operativa, así como las nulas oportunidades de desarrollo laboral y familiar, para cubrir estas necesidades.

Por tanto, un incentivo laboral es definido como un reconocimiento laboral, estímulo o recompensa por el buen desempeño y logros obtenidos dentro del puesto de trabajo. Con esta investigación se conoció que los beneficios de la creación de un Programa de incentivos laborales para los colaboradores es mantener un bienestar físico, emocional y laboral, solvencia económica, mejor condición de vida, estabilidad laboral, tener un mayor compromiso laboral, mejor rendimiento, eficiencia y calidad laboral, mientras la organización sería beneficiada en cuanto a la puntualidad que está relacionada con la motivación de los colaboradores, mayor productividad, baja rotación de personal.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2. Conclusiones

- Para los colaboradores, es importante que el esfuerzo laboral sea recompensado y reconocido, teniendo como resultado una mayor motivación y satisfacción laboral, pero para la empresa es de vital importancia que su personal se encuentre motivado para lograr o alcanzar una mayor productividad.
- Los colaboradores del área operativa se ven afectados por varias necesidades debido al contexto socioeconómico en el que viven, de tal manera los incentivos económicos y aquellos beneficios que ayuden a sufragar necesidades básicas tales como alimentación y transporte son más importantes.
- El personal del área administrativa, por poseer un salario más compensatorio con el cual logran cubrir varias necesidades personales y familiares, consideran los incentivos como un beneficio; a los colaboradores de esta área les interesa que la empresa les otorgue incentivos de tipo no económico tales como recreación y asistencia médica, aunque no dejan de ser relevantes los incentivos económicos.
- La creación de un sistema de recompensas equitativas que represente para la empresa una mayor identificación del colaborador con la organización, sentido de pertenencia, bajo nivel de rotación, un atractivo para los candidatos y para los colaboradores que represente un medio que logre la satisfacción, motivación, estabilidad y una oportunidad de crecimiento laboral.

- Es importante concluir, que el personal del área operativa muestra mayor interés en que su trabajo sea reconocido, que el trabajo y esfuerzo que realizan sea recompensado de manera económica o monetaria, ya que obteniendo un sueldo bajo con un incentivo de esta manera, ellos lograrían sufragar gastos o mantener una mejor estabilidad económica.
- Para el personal del área administrativa, es necesaria la implementación de programas de capacitación, con esto se logrará el alcance de objetivos, desarrollo de plan de carrera, adiestramiento, promoción o ascenso de puesto, todo esto representa un tipo de incentivo para el colaborador, este sintiéndose motivado o satisfecho a nivel personal y por los resultados aportados a la empresa.
- Así mismo es necesario conocer la factibilidad de la empresa para proporcionar y mantener un Programa de incentivos laborales, los beneficios a corto, mediano y a largo plazo, así como las consecuencias que podrían derivarse de acuerdo a la aplicación adecuada o abuso del mismo.
- La percepción del colaborador radica en que hay una relación entre puntualidad y motivación, sin embargo no se analizan los factores de organizaciones sociales como el servicio de transporte, este puede ser uno de los beneficios que la empresa puede otorgar a sus colaboradores.
- De acuerdo a la condición socioeconómica y entorno familiar en que viven y se desarrollan los colaboradores depende el interés por el tipo de incentivo laboral que desean recibir como recompensa a su esfuerzo.

4.3. Recomendaciones

- Para la Escuela de Ciencias Psicológicas, es necesaria la formación humanista de los estudiantes dentro del Programa de Psicología Industrial, instruir y dotar a los estudiantes de herramientas y habilidades para razonar los juicios que atraviesa la realidad laboral guatemalteca.
- Para la empresa, es necesario considerar un sistema de políticas o normas para la aplicación de incentivos laborales y no abusar de los mismos. Esto permitirá la equidad y oportunidad por igual para todos los colaboradores, sin importar el área a la que pertenezcan.
- Así mismo, los directivos del departamento de Recursos Humanos y personal de Gerencias deben tomar en cuenta las necesidades del personal, así como las posibilidades que ofrece la empresa para crear y desarrollar un programa de incentivos laborales.
- Considerar la aplicación de incentivos laborales económicos y no económicos, así mismo el reconocimiento del esfuerzo laboral, sea de manera verbal o escrita logrando una motivación y satisfacción personal dentro del entorno laboral.
- Es primordial que las empresas en la actualidad, mantengan un enfoque humanista respecto a los colaboradores, es decir, tomar en cuenta las condiciones en que desarrollan o ejecutan las actividades que requiere el puesto que desempeñan, así mismo velar por la satisfacción laboral del colaborador.
- Los incentivos laborales deben ser una oportunidad de crecimiento y desarrollo para los colaboradores dentro de la empresa.

- La responsabilidad social que la empresa debe cumplir no sólo con personas, sociedades o instituciones ajenas a la empresa, sino con la estabilidad laboral, económica, emocional y el impacto que tiene esta satisfacción en los familiares de los colaboradores.
- Se considera necesario concientizar en los empleadores, que también se debe velar por la motivación, satisfacción, reconocimiento y recompensa de la mano de obra extra que los colaboradores desempeñan en su puesto de trabajo y así humanizar el proceso de productividad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

Blum, Milton I.; Naylor, James C. (1976). PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Editorial Trillas. México D.F. 1987. Pp. 880.

Chiavenato, Idalberto. (2008). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial McGraw-Hill. México. Segunda Edición. 2009. Pp. 586.

Fleishman, Edwin A.; Bass, Alan R. (1976). ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y DEL PERSONAL. Editorial Trillas. México D.F. 1986. Pp. 717.

Gómez Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid. Tercera Edición. 2001. Pp. 695.

Varela, Ricardo A. ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN. Editorial Pearson Educación, S.A. México. 2006. Primera Edición. Pp. 338.

TESIS CONSULTADAS

Barrios Mazariegos, Juan José. MANUAL DE BENEFICIOS LABORALES. Tesis de Graduación. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2000. Pp. 58.

Mazariegos Tiul, Sergio Armando. GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE INCENTIVOS LABORALES QUE CONTEMPLE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE RECURSO HUMANO PARA IMPORTADORA BUENA FE. Tesis de Graduación. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2005. Pp. 65.

Mejía Martínez, Ingrid Jannina. MANUAL DE TÉCNICAS PARA INCENTIVAR Y MOTIVAR AL PERSONAL. Tesis de Graduación. Escuela de Ciencias Psicológicas. USAC. Guatemala. 2004. Pp.106.

Rodríguez Cardona, Alfonso R. LOS INCENTIVOS EN LA EMPRESA GUATEMALTECA. Tesis de Graduación. Escuela de Ciencias Psicológica. USAC. Guatemala. 1994. Pp. 57.

ANEXOS

GLOSARIO

- **Beneficio:** son los pagos financieros no monetarios ofrecidos por la organización a sus empleados, para garantizarle una mejor calidad de vida y motivación en el trabajo.
- **Incentivo laboral:** es la presentación de un refuerzo antes de que ocurra la respuesta deseada en la jornada laboral.
- **Incentivo laboral económico:** son aquellos que se otorgan en dinero al trabajador, este tipo de incentivo comprende la oportunidad que tiene el trabajador a una remuneración adicional, mediante un aumento a la producción, así mismo dar el incentivo por medio de una ayuda monetaria al trabajador para que pueda satisfacer con desahogo los gastos familiares y/o personales.
- **Incentivo laboral no económico:** son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. No se otorga algún recurso monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.
- **Motivación laboral:** se define como el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él y conjuntamente definen a las necesidades como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su comportamiento hacia el logro de incentivos u objetivos, que cree que se pueden satisfacer.
- **Necesidad:** es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.

- **Productividad:** se le llama al incremento que el empleado tiene en la planificación y en la realización del trabajo realizado dentro de la empresa, lo cual forma parte de la motivación ya que la importancia de ésta radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.
- **Recompensa:** son pagos, promociones y otros beneficios que motivan al colaborador, ayudan a mejorar la satisfacción del empleado y logra reconocer el esfuerzo del colaborador.
- **Refuerzo:** la modificación en la probabilidad de emisión de una conducta.
- **Satisfacción laboral:** se puede definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”.

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

ANEXO No. 1

Objetivos Específicos	Inductores
<ul style="list-style-type: none"> Analizar las necesidades de la creación de un programa de incentivos laborales en la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué necesidades llevan a la creación de un programa de incentivos laborales? Nivel administrativo ¿Sabe usted que es un incentivo laboral? Explique. Nivel operativo
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los tipos de refuerzo o modalidades en las que se puede incentivar a los colaboradores de una organización. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿De qué manera considera usted que la empresa reconoce el esfuerzo y habilidades que como colaborador aporta para el desarrollo de la misma? Nivel operativo ¿Qué tipo de incentivos son de mayor relevancia personal para usted como colaborador? Nivel operativo ¿Qué tipo de incentivos laborales implementaría usted en el departamento o área que dirige? Nivel administrativo ¿Cómo se puede incentivar a los colaboradores del área operativa? Nivel administrativo
<ul style="list-style-type: none"> Analizar los métodos de recompensas e incentivos que promuevan un desarrollo en los colaboradores de una organización. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Conoce algún programa por medio del cual la empresa reconozca el desempeño del personal? Explique. Nivel administrativo ¿De qué manera considera que la empresa motiva a todos su personal? Nivel administrativo ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir como mérito a la labor realizada o desempeñada dentro de la empresa en la cual usted labora? Nivel operativo ¿Qué tipo de actividades considera que la empresa le involucra para motivarle y reconocerle la labor desempeñada? Nivel operativo
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los beneficios que conlleva para los colaboradores la creación de un programa de incentivos laborales. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué beneficios tendrían los colaboradores con la creación de un programa de incentivos laborales? Nivel administrativo y operativo ¿Cuáles son los beneficios para la organización, la creación de un programa de incentivos laborales? Nivel administrativo

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz
Área Administrativa -Jefaturas o Supervisión-

ANEXO No. 2
CUESTIONARIO

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS
LABORALES

Género: F M **Edad:** _____ **Puesto:** _____

Tiempo de laborar para la empresa: _____

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa:

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos, favor responder lo que se le pide.

1. ¿Conoce algún programa por medio del cual la empresa donde usted labora reconozca el desempeño del personal? Explique

2. ¿De qué manera considera que la empresa motiva a todo su personal o colaboradores?

3. ¿Qué necesidades llevan a la creación de un Programa de Incentivos Laborales?

4. ¿Qué tipo de incentivos laborales implementaría usted en el Departamento o Área que dirige?

5. ¿Cómo considera usted que se puede incentivar a los colaboradores del Área Operativa?

6. ¿Qué beneficios tendrían los colaboradores con la creación de un Programa de Incentivos Laborales?

7. ¿Cuáles son los beneficios para la organización, la creación de un Programa de Incentivos Laborales?

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz
Área Operativa

ANEXO No. 3
CUESTIONARIO

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS
LABORALES

Género: **F** **M** **Edad:** _____ **Puesto:** _____

Tiempo de laborar para la empresa: _____

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa:

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de cuestionamientos, favor responder lo que se le pide.

1. ¿Sabe usted que es un Incentivo Laboral? Explique

2. ¿De qué manera considera usted que la empresa reconoce su esfuerzo y habilidades que como colaborador aporta para el desarrollo de la misma?

3. ¿Qué tipo de incentivos son de mayor relevancia personal para usted como colaborador?

4. ¿Qué beneficios considera usted que tendría para los colaboradores la creación de un Programa de Incentivos Laborales?

5. ¿Qué tipo de reconocimiento o recompensa le gustaría a usted recibir como mérito a la labor realizada o desempeñada dentro de la empresa en la cual usted labora?

6. ¿Qué tipo de actividades considera usted que la empresa le involucra para motivarle y reconocerle la labor desempeñada?

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

ANEXO No. 4
TABLA DE TRANSCRIPCIÓN TEXTUAL

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M Edad: Puesto:

Tiempo de laborar para la empresa:

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa:

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN

TRANSCRIPCIONES

ÁREA ADMINISTRATIVA

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

CUESTIONARIO -Área Administrativa-

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M **Edad:** 46 años **Puesto:** Jefe de Seguridad **Tiempo de Laborar para la empresa:** 5 años
Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Ninguno

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Conoce algún programa por medio del cual la empresa reconozca el desempeño del personal? Explique	<ul style="list-style-type: none"> Programa de recreación y créditos. 	Recreación Créditos	Programa de incentivos no económicos
2. ¿De qué manera considera que la empresa motiva a todo su personal?	<ul style="list-style-type: none"> Parte fundamental es la estabilidad con que cuenta la empresa, pagos puntuales y el trato del personal administrativo hacia los trabajadores. 	Estabilidad Pagos puntuales Trato del personal administrativo	Compensación laboral
3. ¿Qué necesidades llevan a la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Muchas, las faltas de recursos, falta de oportunidades. 	Falta de recursos Falta de oportunidades	Condiciones laborales
4. ¿Qué tipo de incentivos laborales implementaría usted en el departamento o área que dirige?	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones y programas de salud. 	Capacitaciones Programas de salud	Salud ocupacional
5. ¿Cómo se puede incentivar a los colaboradores del área operativa?	<ul style="list-style-type: none"> Implementando programa de capacitación, clínica médica, guardería, ayuda de transporte. 	Programa de capacitación Clínica médica Guardería Ayuda de transporte	Beneficios laborales
6. ¿Qué beneficios tendrían los colaboradores con la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios de salud, mejoras en su tiempo laboral. 	Beneficios de salud Tiempo laboral	Salud ocupacional
7. ¿Cuáles son los beneficios para la organización, la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Motivación es igual a puntualidad. Salud emocional. 	Motivación Salud emocional	Satisfacción laboral

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

**CUESTIONARIO -Área Administrativa-
 LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES**

Género: F M **Edad:** 32 años **Puesto:** Encargada de Nómina y Planillas **Tiempo de laborar para la empresa:** 13 años
Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Secretaria del Área de Reciclaje, Asistente de Nóminas y Planillas.

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Conoce algún programa por medio del cual la empresa reconozca el desempeño del personal? Explique	<ul style="list-style-type: none"> Programa como tal no, pero si cuento con el apoyo del gerente en este caso mi jefe, creo que cuento con su confianza en mis responsabilidades y respaldo cuando es necesario. 	Apoyo Confianza Responsabilidades Respaldo	Cultura organizacional
2. ¿De qué manera considera que la empresa motiva a todo su personal?	<ul style="list-style-type: none"> En este departamento se preocupa o se invierte para retroalimentar en áreas del aspecto laboral por ejemplo: cursos, que nos permiten desarrollar más conocimientos. Reconociendo con ello el valor para la empresa como trabajador. 	Retroalimentar Desarrollar conocimientos Reconocer Valor Trabajador	Programas de capacitación Reconocimiento de metas alcanzadas
3. ¿Qué necesidades llevan a la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> De percibir el ambiente laboral y poder ver mejores resultados en cada trabajador. 	Ambiente laboral Mejores resultados	Satisfacción Productividad laboral
4. ¿Qué tipo de incentivos laborales implementaría usted en el departamento o área que dirige?	<ul style="list-style-type: none"> Primero motivar y celebrar el éxito del empleado agradeciendo por su esfuerzo y dedicación, brindando un buen ambiente de trabajo, dar las herramientas para el desarrollo de su trabajo, capacitar. 	Motivar Celebra el éxito Esfuerzo Dedicación Buen ambiente de trabajo Herramientas Capacitar	Reconocimiento y satisfacción laboral Condiciones laborales
5. ¿Cómo se puede incentivar a los colaboradores del área operativa?	<ul style="list-style-type: none"> Darles la oportunidad de poder crecer y promoverlos según la experiencia y comportamiento de cada uno. 	Crecer Experiencia Comportamiento	Desarrollo de plan de carrera

<p>6. ¿Qué beneficios tendrían los colaboradores con la creación de un Programa de incentivos laborales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor rendimiento, comprometidos más con la empresa, ser más eficientes. 	<p>Mejor rendimiento Comprometidos Eficientes</p>	<p>Productividad laboral</p>
<p>7. ¿Cuáles son los beneficios para la organización, la creación de un Programa de incentivos laborales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener control y poder evaluar que cuando el personal es motivado puede dar más del 100% aun cuando este incentivo no sea siempre monetario. 	<p>Tener control Motivado Incentivo</p>	<p>Satisfacción laboral e incentivos laborales</p>

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

CUESTIONARIO -Área Administrativa-

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M **Edad:** 51 años **Puesto:** Recepcionista **Tiempo de laborar para la empresa:** 22 años
Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Asistente Administrativa de Área de Bodega

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Conoce algún programa por medio del cual la empresa reconozca el desempeño del personal? Explique	<ul style="list-style-type: none"> No conozco ninguno 	Ningún concepto por asignar debido a la falta de respuesta.	Ninguna categoría por asignar, debido al desconocimiento del tema.
2. ¿De qué manera considera que la empresa motiva a todo su personal?	<ul style="list-style-type: none"> No lo sé pues no sé de qué forma lo hacen 	Ningún concepto por asignar, debido al desconocimiento del proceso.	Ninguna categoría por asignar, debido al desconocimiento de ejecución.
3. ¿Qué necesidades llevan a la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos económicos Darse a conocer en el mercado Que la empresa necesita ingresos y la mejor forma de hacerlo es que el personal lo haga poniendo sus capacidades al máximo de la mejor manera posible, sin necesidad de sentirse obligados. 	Ingresos económicos Capacidades Sin necesidad de sentirse obligados	Incentivos laborales económicos en cuanto a logros obtenidos
4. ¿Qué tipo de incentivos laborales implementaría usted en el departamento o área que dirige?	<ul style="list-style-type: none"> Participación en el grupo de trabajo Comunicación, capacitaciones, actualización de información, equipo de trabajo adecuado (uniformes presentables de acuerdo al área de trabajo). 	Participación Grupo de trabajo Comunicación Capacitaciones Actualización Equipo de trabajo (uniformes)	Condiciones laborales

<p>5. ¿Cómo se puede incentivar a los colaboradores del área operativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una remuneración justa. • Reconocimientos verbales, económicos o de premios (capacitaciones, equipo adecuado de trabajo). 	<p>Remuneración justa Reconocimientos verbales, económicos Premios</p>	<p>Programa de incentivos laborales económicos y no económicos</p>
<p>6. ¿Qué beneficios tendrían los colaboradores con la creación de un Programa de incentivos laborales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menos estrés. • Trabajarán con más esmero, los jefes tendrán menos problemas para que el trabajador colabore. 	<p>Estrés Esmero Colabore</p>	<p>Condiciones laborales</p>
<p>7. ¿Cuáles son los beneficios para la organización, la creación de un Programa de incentivos laborales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad. • Mejores inversiones, más conocimiento de los productos en el mercado. 	<p>Productividad Inversiones Productos Mercado</p>	<p>Competitividad laboral</p>

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

**CUESTIONARIO -Área Administrativa-
 LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES**

Género: F M

Edad: 38 años

Puesto: Contadora / Asociación Solidarista, Transportes ASP, S.A.

Tiempo de laborar para la empresa: 17 años

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Ninguno

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Conoce algún programa por medio del cual la empresa reconozca el desempeño del personal? Explique	<ul style="list-style-type: none"> No 	Ningún concepto por asignar debido a la respuesta negativa obtenida.	Ninguna categoría por asignar, debido a la respuesta negativa obtenida.
2. ¿De qué manera considera que la empresa motiva a todo su personal?	<ul style="list-style-type: none"> Promueve actividades sociales para el empleado y sus familias a través de la Asociación Solidarista. 	Actividades sociales Empleado Familias Asociación Solidarista	Incentivos laborales no económicos
3. ¿Qué necesidades llevan a la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades económicas 	Necesidades económicas	Necesidades económicas del colaborador
4. ¿Qué tipo de incentivos laborales implementaría usted en el departamento o área que dirige?	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones 	Capacitaciones	Capacitación
5. ¿Cómo se puede incentivar a los colaboradores del área operativa?	<ul style="list-style-type: none"> Incentivo económico 	Incentivo económico	Incentivos laborales económicos
6. ¿Qué beneficios tendrían los colaboradores con la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Solvencia económica 	Solvencia económica	Solvencia económica
7. ¿Cuáles son los beneficios para la organización, la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad laboral / Compromiso empleados – empresa 	Estabilidad laboral Compromiso	Satisfacción y productividad laboral

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

CUESTIONARIO -Área Administrativa-

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M **Edad:** 36 años **Puesto:** Coordinadora de Reclutamiento y Selección **Tiempo de laborar para la empresa:** 6 años

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Ninguno

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Conoce algún programa por medio del cual la empresa reconozca el desempeño del personal? Explique	<ul style="list-style-type: none"> Si, programas de incentivos con los que se recompensa por los logros del empleado. 	Programas de incentivos Recompensa Logros	Incentivos laborales
2. ¿De qué manera considera que la empresa motiva a todo su personal?	<ul style="list-style-type: none"> Por medio de bonificaciones económicas y prestar atención a las solicitudes del personal. 	Bonificaciones económicas Atención Solicitudes del personal	Incentivos laborales económicos
3. ¿Qué necesidades llevan a la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Al mejorar la motivación de los trabajadores mejora la producción y calidad de trabajo. 	Motivación Mejora la producción Calidad de trabajo	Satisfacción, productividad y calidad laboral
4. ¿Qué tipo de incentivos laborales implementaría usted en el departamento o área que dirige?	<ul style="list-style-type: none"> Podrían ser un bono en efectivo si fuese por metas alcanzadas a nivel personal o si fuese por equipos podría ser un almuerzo para ellos. 	Bono en efectivo Metas alcanzadas	Reconocimiento simbólico
5. ¿Cómo se puede incentivar a los colaboradores del área operativa?	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser un bono en efectivo para así incrementar la producción. 	Bono en efectivo Incrementar la producción	Incentivos económicos y productividad
6. ¿Qué beneficios tendrían los colaboradores con la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Solamente los otorgados por el programa en vigencia. 	Programa en vigencia	Programa de incentivos laborales
7. ¿Cuáles son los beneficios para la organización, la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> En que mejora la perspectiva de los trabajadores con respecto a sus labores, mejorando así la producción. 	Producción	Productividad laboral

TRANSCRIPCIONES
ÁREA OPERATIVA

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

CUESTIONARIO -Área Operativa-

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M

Edad: 35 años

Puesto: Operador

Tiempo de laborar para la empresa: 13 años y 10 meses

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Ninguno

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Sabe usted que es un incentivo laboral? Explique	<ul style="list-style-type: none"> Un reconocimiento extra por un buen desempeño o colaboración. Ejemplo: Bono por producción. 	Reconocimiento extra Buen desempeño Colaboración	Sistema de recompensa laboral
2. ¿De qué manera considera usted que la empresa reconoce el esfuerzo y habilidades que como colaborador aporta para el desarrollo de la misma?	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionando bono por producción, uniformes, convivios navideños. 	Bono por producción Uniformes Convivios navideños	Incentivos laborales económicos y no económicos
3. ¿Qué tipo de incentivos son de mayor relevancia personal para usted como colaborador?	<ul style="list-style-type: none"> Bono extra, dinero en efectivo. 	Bono extra Dinero en efectivo	Incentivos laborales económicos
4. ¿Qué beneficios conlleva para los colaboradores la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Mejor condición de vida y motivación a ser un mejor colaborador. 	Mejor condición de vida Motivación	Satisfacción laboral
5. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir como mérito a la labor realizada o desempeñada dentro de la empresa en la cual usted labora?	<ul style="list-style-type: none"> Bonos extras y viajes familiares. 	Bonos extras Viajes familiares	Incentivos económicos y no económicos
6. ¿Qué tipo de actividades considera que la empresa le involucra para motivarle y reconocerle la labor desempeñada?	<ul style="list-style-type: none"> Convivios navideños, capacitaciones algunas. 	Convivios navideños Capacitaciones	Incentivos laborales no económicos

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

CUESTIONARIO -Área Operativa-

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M **Edad:** 38 años **Puesto:** Oficial de Seguridad **Tiempo de laborar para la empresa:** 11 años

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Ninguno

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Sabe usted que es un incentivo laboral? Explique	<ul style="list-style-type: none"> Programa de recreación. 	Recreación	Incentivos laborales no económicos
2. ¿De qué manera considera usted que la empresa reconoce el esfuerzo y habilidades que como colaborador aporta para el desarrollo de la misma?	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer el esfuerzo extra. 	Reconocer Esfuerzo extra	Sistema de recompensa laboral
3. ¿Qué tipo de incentivos son de mayor relevancia personal para usted como colaborador?	<ul style="list-style-type: none"> Crédito dentro de la empresa con asociaciones. 	Crédito Asociaciones	Beneficio laboral
4. ¿Qué beneficios conlleva para los colaboradores la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Emocionalmente motivado. 	Emocionalmente motivado	Motivación laboral
5. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir como mérito a la labor realizada o desempeñada dentro de la empresa en la cual usted labora?	<ul style="list-style-type: none"> Canasta de productos varios de consumo. 	Canasta de productos varios de consumo	Incentivos laborales no económicos o en especie
6. ¿Qué tipo de actividades considera que la empresa le involucra para motivarle y reconocerle la labor desempeñada?	<ul style="list-style-type: none"> Viajes de recreación y el convivio navideño. 	Viajes de recreación Convivio navideño	Incentivos laborales no económicos

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

CUESTIONARIO -Área Operativa-

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M **Edad:** 40 años **Puesto:** Oficial de Seguridad **Tiempo de laborar para la empresa:** 6 años

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Ninguno

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Sabe usted que es un incentivo laboral? Explique	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento personal para sacar adelante a mi familia. 	Mejoramiento personal	Satisfacción laboral
2. ¿De qué manera considera usted que la empresa reconoce el esfuerzo y habilidades que como colaborador aporta para el desarrollo de la misma?	<ul style="list-style-type: none"> Supuestamente ser mejores cada año, demostrar mi trabajo. 	Ser mejores Demostrar mi trabajo	Recompensa por competencia
3. ¿Qué tipo de incentivos son de mayor relevancia personal para usted como colaborador?	<ul style="list-style-type: none"> Recibir dinero efectivo para un almuerzo. 	Dinero efectivo	Incentivos laborales económicos
4. ¿Qué beneficios conlleva para los colaboradores la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento cada mes o año. 	Mejoramiento	Oportunidad de desarrollo laboral
5. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir como mérito a la labor realizada o desempeñada dentro de la empresa en la cual usted labora?	<ul style="list-style-type: none"> Prestaciones laborales durante tiempo que laboré en la misma. 	Prestaciones laborales	Incentivos laborales
6. ¿Qué tipo de actividades considera que la empresa le involucra para motivarle y reconocerle la labor desempeñada?	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones constantes para estar preparado cualquier emergencia en el trabajo que desempeño. 	Capacitaciones constantes Emergencia en el trabajo Desempeño	Incentivos laborales no económicos

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

CUESTIONARIO -Área Operativa-

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M **Edad:** 29 años **Puesto:** Encargada de Tienda **Tiempo de laborar para la empresa:** 1 año
Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Asistente Administrativo

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Sabe usted que es un incentivo laboral? Explique	<ul style="list-style-type: none"> Es una forma en la cual la empresa da un reconocimiento al empleado por su trabajo. 	Reconocimiento Empleado Trabajo	Reconocimiento laboral
2. ¿De qué manera considera usted que la empresa reconoce el esfuerzo y habilidades que como colaborador aporta para el desarrollo de la misma?	<ul style="list-style-type: none"> Pago de horas extras, bonos de producción. 	Pago de horas extras Bonos de producción	Incentivos laborales económicos
3. ¿Qué tipo de incentivos son de mayor relevancia personal para usted como colaborador?	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de salario Cambio de puesto 	Aumento de salario Cambio de puesto	Incentivos laborales económicos
4. ¿Qué beneficios conlleva para los colaboradores la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Perseverancia para la mejora y calidad de trabajo. 	Perseverancia Mejora Calidad de trabajo	Compromiso laboral
5. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir como mérito a la labor realizada o desempeñada dentro de la empresa en la cual usted labora?	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de salario Bono monetario Días de descanso 	Aumento de salario Bono monetario Días de descanso	Incentivos laborales económicos y no económicos
6. ¿Qué tipo de actividades considera que la empresa le involucra para motivarle y reconocerle la labor desempeñada?	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de motivación laboral 	Motivación laboral	Satisfacción y motivación laboral

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Responsable: Marlin Amany Yac de la Cruz

CUESTIONARIO -Área Operativa-

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES

Género: F M

Edad: 23 años

Puesto: Auxiliar de Contabilidad

Tiempo de laborar para la empresa: 10 meses

Puestos desempeñados con anterioridad dentro de la empresa: Ninguno

INDUCTORES	RESPUESTAS	CONCEPTOS	CATEGORIZACIÓN
1. ¿Sabe usted que es un incentivo laboral? Explique	<ul style="list-style-type: none"> Es una estimulación que se le da a un empleado por el buen desempeño laboral. 	Estimulación Buen desempeño laboral	Reconocimiento laboral
2. ¿De qué manera considera usted que la empresa reconoce el esfuerzo y habilidades que como colaborador aporta para el desarrollo de la misma?	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno 	Ningún concepto por asignar, debido a la falta de reconocimiento del esfuerzo laboral de parte de la empresa.	Ninguna categoría por asignar, debido a la falta de reconocimiento del esfuerzo laboral de parte de la empresa.
3. ¿Qué tipo de incentivos son de mayor relevancia personal para usted como colaborador?	<ul style="list-style-type: none"> Económicos, viajes 	Económicos Viajes	Incentivos laborales
4. ¿Qué beneficios conlleva para los colaboradores la creación de un Programa de incentivos laborales?	<ul style="list-style-type: none"> Logro de sus objetivos laborales. 	Logro Objetivos laborales	Recompensa por logros obtenidos
5. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir como mérito a la labor realizada o desempeñada dentro de la empresa en la cual usted labora?	<ul style="list-style-type: none"> Económicos 	Económicos	Incentivos laborales económicos
6. ¿Qué tipo de actividades considera que la empresa le involucra para motivarle y reconocerle la labor desempeñada?	<ul style="list-style-type: none"> Convivios, actividades varias, viajes. 	Convivios Viajes Actividades varias	Incentivos laborales no económicos

