



Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**La motivación laboral mediante un plan de incentivos, para mejorar el clima organizacional en el sector comercial de los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá**

(Artículo Científico – Trabajo de graduación)

Gerson Enoc Pacal Pérez

Guatemala, noviembre de 2020

**La motivación laboral mediante un plan de incentivos, para mejorar el clima organizacional en el sector comercial de los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá**

(Artículo Científico – Trabajo de graduación)

Gerson Enoc Pacal Pérez

MSc. Marta Gloria Calderón (**Asesora**)

Lcda. Elsy Maricruz Barillas Divas (**Revisora**)

Guatemala, noviembre de 2020

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lcda. Mayra Jeanneth Cobar Arreola**

Coordinadora

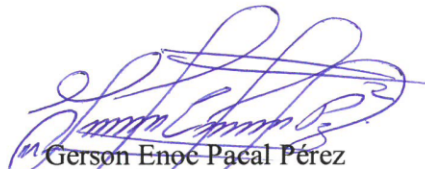
Quetzaltenango, 04 de mayo de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente:

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “La motivación laboral mediante un plan de incentivos, para mejorar el clima organizacional en el sector comercial de los Municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá” y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

  
Gerson Enoé Pacal Pérez  
Licenciatura en Administración de empresas  
Carné No.: 0910425



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"*

REF.: CCEE. LAE. 007-2020  
SEDE QUETZALTENANGO

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 15 DE OCTUBRE DEL 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** MSc. Marta Gloria Calderón Hidalgo  
**Revisora:** Licda. Elsy Maricruz Barillas Divas  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo científico titulado:** "La motivación laboral mediante un plan de incentivos, para mejorar el clima organizacional en el sector comercial de los Municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá"

**Presentada por:** Gerson Enoc Pacal Pérez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Quetzaltenango, 11 de mayo 2019

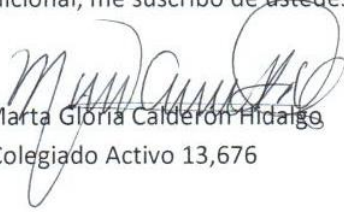
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: **“La motivación laboral mediante un plan de incentivos, para mejorar el clima organizacional en el sector comercial de los Municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá”**, realizado por Gerson Enoc Pacal Pérez, carné 0910425, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

  
MSc. Marta Gloria Calderón Hidalgo x  
Colegiado Activo 13,676

MSc. Lic. María G. Calderón H.  
Colegiada No. 13,676

Guatemala, 24 de junio de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de Artículo Científico, titulado: **“La motivación laboral mediante un plan de incentivos, para mejorar el clima organizacional en el sector comercial de los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del departamento de Sololá”**, realizado por Gerson Enoc Pacal Pérez, carné No. 0910425, estudiante de la licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo, establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

  
Lcdá. Elsy Maricruz Barillas Divas  
Colegiado No. 059

*Elsy Maricruz Barillas Divas*  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
COLEGIADO No. 059

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por concederme la vida y la salud, quien me da las fuerzas necesarias para luchar contra las adversidades de la vida y sobre todo me ha dado la inteligencia y sabiduría para crecer con humildad.
- A mis Padres:** Cecilio Pacal Coroxón y Nicolasa Marta Pérez Mendoza, por creer en mí, lo que sembraron hace tiempo, ahora es cuando puedan ver los frutos de su gran esfuerzo y lucha.
- A mi Esposa:** Maira Maribel Pérez Ajcabul, por estar conmigo durante este proceso, de brindarme tu amor y compañía en los momentos buenos y difíciles, viendo juntos al mismo horizonte.
- A mis Hijos:** Sergio y Danilo, que son mi motivación día a día, y este logro lo comparto con ustedes.
- A mis Hermanos:** Brenda, Jacobo, Ezequías y Heber, por su confianza y apoyo fraternal.
- A mi Familia en general:** Gracias por estar conmigo, por brindarme su cariño ya que forman parte de mi vida.
- A mis Compañeros y amigos:** Por brindarme su amistad y apoyo, gracias por trabajar juntos, las metas se logran con esmero y voluntad.



## Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>1. Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	3
1.4.1. Investigación descriptiva	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1. Temporal	3
1.6.2. Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	4
1.8.1 Censo	4
1.8.2 Observación directa	4
1.9 Recolección de datos	4
1.10 Procesamiento y análisis de datos	4
<b>2. Resultados</b>	
2.1 Presentación de resultados	5
<b>3. Discusión y conclusiones</b>	
3.1 Extrapolación, hallazgos y análisis general	20
3.2 Conclusiones	25
<b>Referencias</b>	
4.1 Bibliográficas	27
4.2 Legislación	27
4.3 Revistas	27
<b>Anexos</b>	28

## Índice de cuadros

### Capítulo 1. Metodología

Cuadro No. 1. Listados de empresas	3
------------------------------------	---

### Capítulo 2. Resultados

Cuadro No. 2. Presentación de resultados de gerentes	17
--	----

### Capítulo 3. Discusión y conclusiones

Cuadro No. 3. Tipos de incentivos, económicos y no económicos	21
---	----

## Índice de gráficas

### Capítulo 2. Resultados

Gráfica No. 1.	5
Gráfica No. 2.	5
Gráfica No. 3.	6
Gráfica No. 4.	6
Gráfica No. 5.	7
Gráfica No. 6.	8
Gráfica No. 7.	8
Gráfica No. 8.	9
Gráfica No. 9.	9
Gráfica No. 10.	10
Gráfica No. 11.	10
Gráfica No. 12.	11
Gráfica No. 13.	11
Gráfica No. 14.	12
Gráfica No. 15.	12
Gráfica No. 16.	13
Gráfica No. 17.	13
Gráfica No. 18.	14

Gráfica No. 19.	14
Gráfica No. 20.	15
Gráfica No. 21.	15
Gráfica No. 22.	16

## **Abstract**

La motivación laboral permite a los colaboradores estar plenamente convencidos de querer lograr los resultados organizacionales con empeño, sacrificio y dedicación sin sentirse obligados en su realización. Este estudio fue dirigido a los colaboradores y gerentes de las empresas de venta de electrodomésticos de los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna, Sololá.

El objetivo de este estudio fue analizar si la motivación laboral mediante un plan de incentivos mejora el clima organizacional del sector empresarial antes indicado. La información se obtuvo por medio de un censo, dicho instrumento se entregó personalmente a los colaboradores y gerentes.

Los resultados obtenidos indicaron que los colaboradores están satisfechos en su área de trabajo y por ende motivados en su ámbito laboral, esto ha permitido mantener un buen clima organizacional. Los gerentes deberán enfocarse en la implementación de planes de incentivos intrínsecos que permite al personal estar altamente motivado, sin obviar las recompensas económicas, que son necesarias e indispensables.

---

Work motivation allows employees to be fully convinced to achieve organizational results with commitment, sacrifice and dedication without feeling obliged in its implementation. This study was aimed at the employees and managers of the appliance sales companies in the municipalities of San Juan and San Pedro La Laguna, Sololá.

The aim of this study was to analyze if work motivation through an incentive plan improves the organizational environment of the business sector mentioned. Data was obtained through census; the instrument was delivered personally to the employees and managers.

The results obtained indicate that employees are satisfied in their work area and therefore motivated in its work place, this allows to maintain a good organizational environment. Managers should focus in the implementation of intrinsic incentive plans that keep up motivated the staff, without forgetting economic rewards, which are necessary and essential.

## **Introducción**

La motivación laboral es un tema que toma relevancia en la actualidad, donde la exigencia a las empresas de tener a un personal altamente motivado para alcanzar los resultados establecidos es indispensable. Se puede definir que la motivación laboral es el impulso que lleva a la persona a satisfacer cierta necesidad, por lo que dicho menester se satisface a través de los diferentes incentivos que apliquen las empresas a los colaboradores como recompensa por su arduo desempeño, que influye de manera positiva o negativa en el clima organizacional.

En el capítulo 1 se presenta el marco metodológico: se incluye el planteamiento del problema, siendo la pregunta de investigación la siguiente: ¿Puede la motivación laboral mediante un plan de incentivos, mejorar el clima organizacional en el sector comercial de los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá? seguidamente los objetivos de la investigación, definición del tipo de investigación, los sujetos de investigación, alcances, definición de la muestra, instrumento, recolección de datos, y procesamiento y análisis de datos.

La investigación es de tipo descriptivo el cual es utilizado para llevar un registro general del fenómeno, en el cual el interés primordial es describir y generar un procedimiento que relate con detalle técnico el fenómeno investigado. Se realiza a través de un cuestionario, el cual es respondido por 39 colaboradores y 8 gerentes de las agencias de venta de electrodomésticos, ubicados en los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá.

En el capítulo 2, se presentan los resultados obtenidos de la investigación a través de gráficas circulares y tablas con su respectiva interpretación.

En el capítulo 3, se presenta la discusión y conclusiones, en esta parte la extrapolación toma realce, hallazgos y análisis en general y finalizando con las conclusiones.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

La motivación laboral es un tema muy complejo derivado que el ser humano tiende a tener diferentes reacciones ante cualquier circunstancia de la vida, se puede indicar que la motivación laboral es el resultado de la satisfacción del individuo en su área de trabajo. En este contexto cabe resaltar la teoría desarrolladas por Abraham H. Maslow, que es la teoría de las necesidades; la cual implica que un trabajador como mínimo debe de satisfacer sus necesidades primarias para luego cíclicamente satisfacer sus necesidades secundarias. Por otra parte se han realizado estudios de tesis, prueba de ellos es que en el mes de junio de 2014 fue presentado en la Universidad Rafael Landívar campus Quetzaltenango, en la Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, la Tesis “Incentivos Laborales y Clima Organizacional” por Elcira Patricia Satey de León, estudio realizado con el personal de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial; también en el mes de mayo de 2017 fue presentado en la Universidad Rafael Landívar campus Quetzaltenango, en la Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, la Tesis “Incentivos Monetarios y Motivación Laboral” por Shirley Eunice Maldonado Alvarez, estudio realizado con colaboradores del área de ventas de empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango.

Para los países en vías de desarrollo, el sector comercial es parte fundamental para el crecimiento económico; en este sector existen varias empresas registradas con diferente tipo de actividad o giro comercial, parte de estas son las agencias de venta de electrodomésticos que en los últimos años han tenido un crecimiento alto, prueba de ello es que actualmente funcionan en diferentes departamentos de la República de Guatemala, en los municipios de San Juan La Laguna y San Pedro La Laguna, Sololá no son la excepción.

En este sentido es indudable que, para alcanzar el éxito empresarial el recurso humano es un factor determinante, cabe resaltar que las ciencias de la administración indican que una de las funciones de un gerente, es desarrollar la motivación de sus colaboradores. Sin embargo, en estas agencias de venta de electrodomésticos se ha observado que funcionan con un estilo de liderazgo autoritario

comparado con otras que promueven un estilo participativo. Por otra parte, por ser negocios que cuentan con poco personal no existe la posibilidad de la creación de un departamento o unidad de recursos humanos por lo que el gerente es el responsable de procurar la motivación de su personal.

En el análisis al sector comercial se cuenta con suficiente información primaria para su abordaje, asimismo se tiene la ventaja que los sujetos de investigación son residentes de los municipios de San Juan La Laguna y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá, se considera viable realizar el análisis correspondiente ya que no implica una alta inversión para su realización.

Es importante indicar que la motivación laboral es un tema muy complejo y profundo que requiere de un riguroso análisis para determinar si la falta de un plan de incentivos para los colaboradores en las agencias de venta de electrodomésticos, puede afectar el rendimiento laboral asimismo generar una decadencia en el clima organizacional.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Puede la motivación laboral mediante un plan de incentivos, mejorar el clima organizacional en el sector comercial de los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna, Sololá?

## 1.3 Objetivos de investigación

### 1.3.1 Objetivo general

- ✓ Analizar si la motivación laboral mediante un plan de incentivos mejora el clima organizacional en el sector comercial de los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna, Sololá.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los tipos de incentivos que reciben los colaboradores en este tipo de empresas.
- ✓ Analizar la motivación laboral de los colaboradores y cómo influye en el clima organizacional.
- ✓ Examinar el plan de incentivos que se maneja en este sector comercial.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

La metodología que se utilizó para el análisis de esta investigación es el método descriptivo que es utilizado para llevar un registro general de situaciones, en el cual el interés primordial no gira en torno de averiguar y establecer las causas de los fenómenos, sino simplemente en describir y generar un procedimiento que relate con detalle técnico el suceso o fenómeno investigado.

## 1.5 Sujeto de investigación

Los sujetos de investigación corresponden a 8 empresas de venta de electrodomésticos en los municipios de San Juan y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá, esta investigación fue dirigido a los colaboradores y gerentes de dichas empresas. Los colaboradores sujetos a investigación trabajan en las áreas de ventas, cobros, caja, contabilidad, inventarios y administración.

**Cuadro No. 1.**

<b>No.</b>	<b>Agencias Comerciales</b>	<b>Número de trabajadores</b>
1	Agencia Ajtuun	6
2	Agencia Don León	2
3	Agencia Mega Seguro	12
4	Agencias Opción	5
5	Agencia Solución	5
6	Comercial Álvarez	2
7	Comercial Máxima	5
8	Codelago R.L.	2
	<b>Total</b>	<b>39</b>

Cuadro: Elaboración propia, enero 2019.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

La presente investigación se realizó durante el mes de agosto de 2018 al mes de marzo de 2019, que correspondió a la duración de 8 meses. Durante este tiempo se realizaron las siguientes actividades: Metodología implementada, recolección de datos, presentación de resultados, discusión y análisis de resultados y elaboración del documento final.



### 1.6.2 Geográfico

La presente investigación se realizó en el sector comercial específicamente en las agencias de venta de electrodomésticos en los municipios de San Juan La Laguna y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá.

### 1.7 Definición de la muestra

Por ser una población pequeña no hubo necesidad de la implementación de formulismo muestral, para los intereses que convienen a una mejor realización de la investigación se estudió a toda la población por medio de un censo.

### 1.8 Definición de los instrumentos de investigación

#### 1.8.1 Censo

Para llevar a cabo la investigación se utilizó un cuestionario donde se obtuvo la información en las agencias de venta de electrodomésticos.

#### 1.8.2 Observación directa

Se aplicó esta técnica en las agencias de venta de electrodomésticos de los Municipios de San Juan La Laguna y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá.

### 1.9 Recolección de datos

El trabajo de campo consistió en pasar un cuestionario a los 39 colaboradores y 8 gerentes de las empresas del sector comercial específicamente las agencias de venta de electrodomésticos.

#### 1.10 Procesamiento y análisis de datos

El proceso para la recolección de datos se basó a través del instrumento diseñado, por medio de un cuestionario dirigido a los colaboradores y gerentes de las agencias de venta de electrodomésticos que son los sujetos de investigación, posteriormente se tabuló la información obtenida en un cuadro de Excel para sistematizar los datos que fueron recolectados. Para analizar los datos sistematizados se emplearon las gráficas circulares para tener una mejor visualización de los resultados obtenidos con su respectiva interpretación de cada una de las interrogantes.

## Capítulo 2

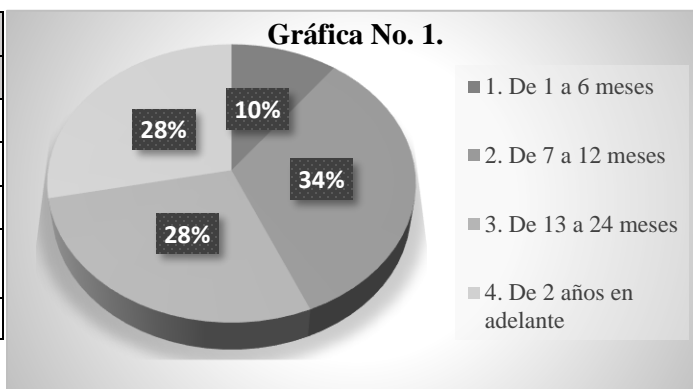
### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

Se presentan los resultados en las gráficas siguientes de la información obtenida del trabajo de campo, para éste se utilizó el instrumento del censo con 23 preguntas, dirigido a los colaboradores de las agencias de venta de electrodomésticos:

##### 1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en la empresa?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. De 1 a 6 meses	4	10%
2. De 7 a 12 meses	13	34%
3. De 13 a 24 meses	11	28%
4. De 2 años en adelante	11	28%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



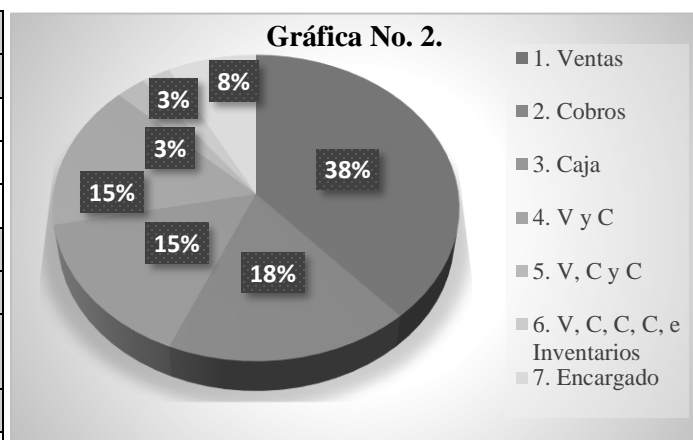
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

#### Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 10% indicaron que llevan 1 a 6 meses trabajando en la empresa; el 34% indicaron que llevan 7 a 12 meses trabajando en la empresa; el 28% indicaron que llevan 13 a 24 meses trabajando en la empresa y otro 28% indicaron que llevan 2 años en adelante trabajando en la empresa.

##### 2. ¿En qué área usted está trabajando?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Ventas	15	38%
2. Cobros	7	18%
3. Caja	6	15%
4. V y C	6	15%
5. V, C y C	1	3%
6. V, C, C, C, e Inventarios	1	3%
7. Encargado	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



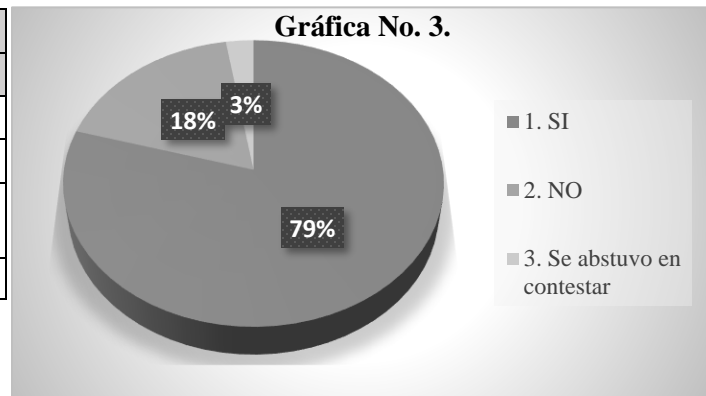
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 38% indicaron que están en el área de ventas; el 18% indicaron que están en el área de cobros; el 15% indicaron que están en el área de caja; otro 15% indicaron que están en las áreas de ventas y cobros; el 3% indicaron que están en las áreas de ventas, cobros y caja; otro 3% indicaron que están en las áreas de ventas, cobros, caja, contabilidad e inventarios y el 8% indicaron que están en el área administrativa como encargados de las áreas antes indicados.

3. ¿Su contrato de trabajo es por tiempo indefinido?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. SI	31	79%
2. NO	7	18%
3. Se abstuvo en contestar	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



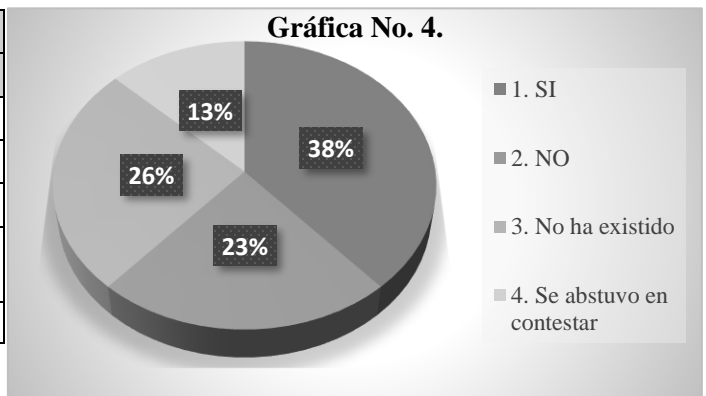
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 79% indicaron que su contrato de trabajo es por tiempo indefinido; el 18% indicaron que su contrato de trabajo no es por tiempo indefinido y el 3% se abstuvieron en contestar la interrogante.

4. ¿Cuándo existe un puesto vacante, le dan a usted la oportunidad para aplicar?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. SI	15	38%
2. NO	9	23%
3. No ha existido	10	26%
4. Se abstuvo en contestar	5	13%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



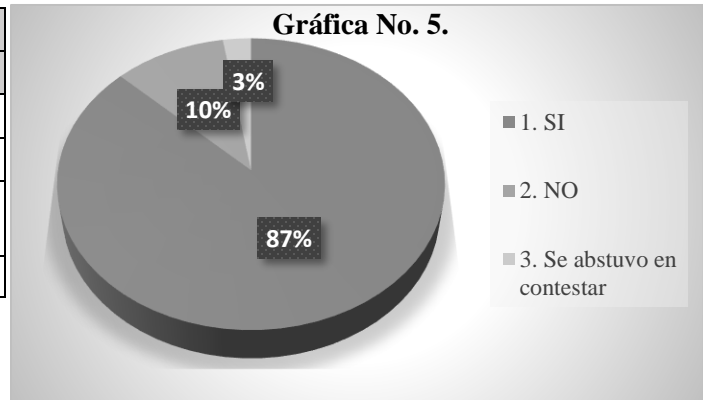
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 38% indicaron que cuando existe un puesto vacante, les dan la oportunidad para aplicar; el 23% indicaron que no les dan la oportunidad para aplicar; el 26% indicaron que no ha existido puesto vacante para aplicar; y el 13% se abstuvieron en contestar la interrogante.

5. ¿Le gusta a usted su horario de trabajo?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. SI	34	87%
2. NO	4	10%
3. Se abstuvo en contestar	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 87% indicaron que les gusta su horario de trabajo; el 10% indicaron que no les gusta su horario de trabajo y el 3% se abstuvieron en contestar la interrogante.

6. ¿Ha recibido usted alguna capacitación o curso con relación a su área de trabajo?

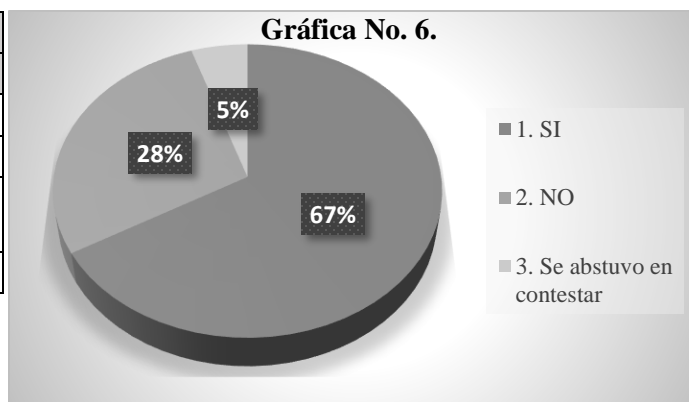
Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. SI	39	100%
2. NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 100% indicaron que reciben capacitación o curso con relación a su área de trabajo.

7. ¿En la empresa le dan la oportunidad para desarrollarse profesionalmente?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. SI	26	67%
2. NO	11	28%
3. Se abstuvo en contestar	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



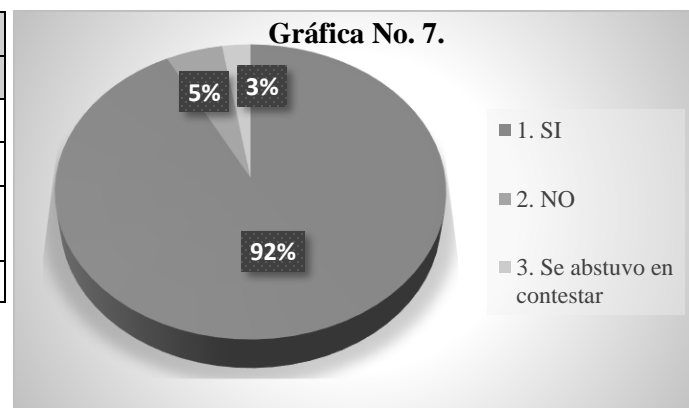
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 67% indicaron que la empresa les da la oportunidad para desarrollarse profesionalmente; el 28% indicaron que la empresa no les da la oportunidad para desarrollarse profesionalmente y el 5% se abstuvieron en contestar la interrogante.

8. ¿Para la realización de su actividad usted considera que las condiciones de ventilación son adecuadas?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. SI	36	92%
2. NO	2	5%
3. Se abstuvo en contestar	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



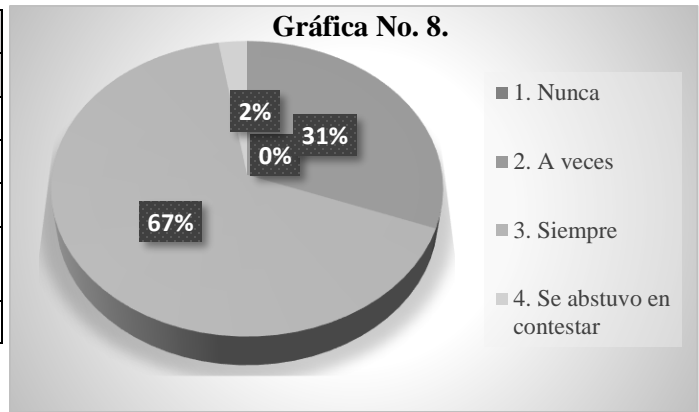
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 92% indicaron que las condiciones de ventilación son adecuadas; el 5% indicaron que no tienen las condiciones de ventilación adecuadas y el 3% se abstuvieron en contestar la interrogante.

9. ¿La gerencia promueve actividades que permite la convivencia entre sus compañeros de trabajo?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Nunca	0	0%
2. A veces	12	31%
3. Siempre	26	67%
4. Se abstuvo en contestar	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



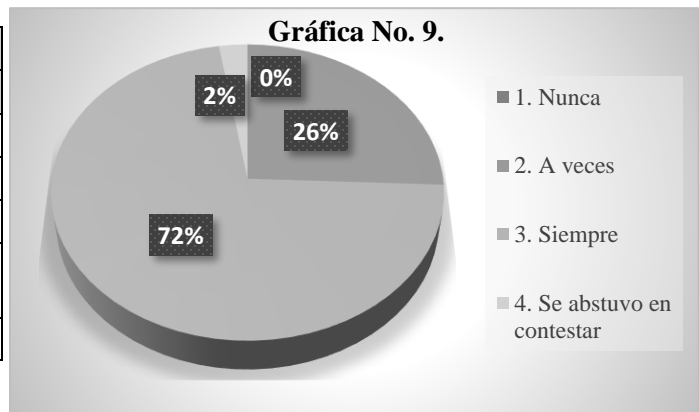
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 31% indicaron que algunas veces la gerencia promueve actividades que permiten la convivencia entre sus compañeros de trabajo; el 67% indicaron que la gerencia siempre promueve actividades que permiten la convivencia entre sus compañeros de trabajo y el 2% se abstuvieron en contestar la interrogante.

10. ¿Cuándo tiene usted necesidad de atender asuntos familiares su jefe le da las facilidades para atenderlas?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Nunca	0	0%
2. A veces	10	26%
3. Siempre	28	72%
4. Se abstuvo en contestar	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

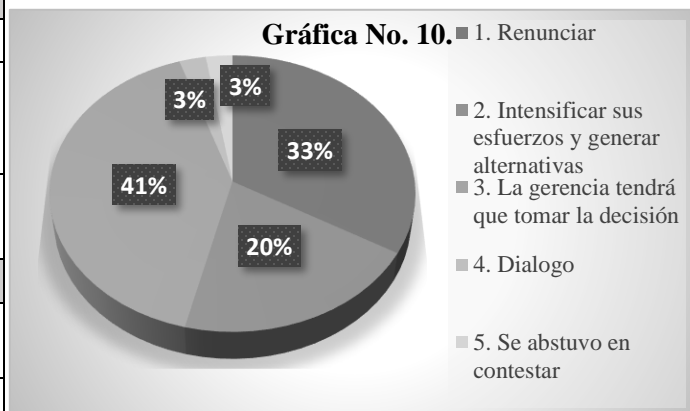
Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 26% indicaron que a veces cuando tienen necesidad de atender asuntos familiares su jefe les da las facilidades para

atenderlas; el 72% indicaron que siempre les dan las facilidades de atender asuntos familiares y el 2% se abstuvieron en contestar la interrogante.

11. ¿Qué acción tomaría usted cuando factores externos no sean favorables para la empresa?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Renunciar	13	33%
2. Intensificar sus esfuerzos y generar alternativas	8	20%
3. La gerencia tendrá que tomar la decisión	16	41%
4. Diálogo	1	3%
5. Se abstuvo en contestar	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



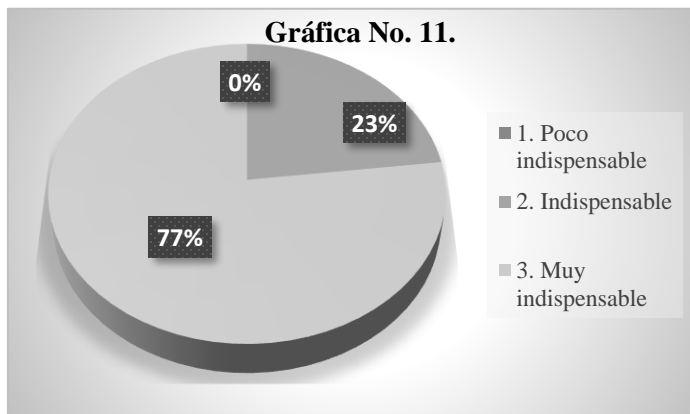
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 33% indicaron que renunciarían cuando factores externos no sean favorables para la empresa; el 20% indicaron que intensificarían sus esfuerzos y generar alternativas cuando factores externos no sean favorables para la empresa; el 41% indicaron que la gerencia tendrá que tomar la decisión cuando factores externos no sean favorables para la empresa; el 3% indicaron que el diálogo sería una buena alternativa cuando factores externos no sean favorables para la empresa y otro 3% se abstuvieron en contestar la interrogante.

12. ¿Considera usted que la comunicación entre colaboradores y gerente es importante?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Poco indispensable	0	0%
2. Indispensable	9	23%
3. Muy indispensable	30	77%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



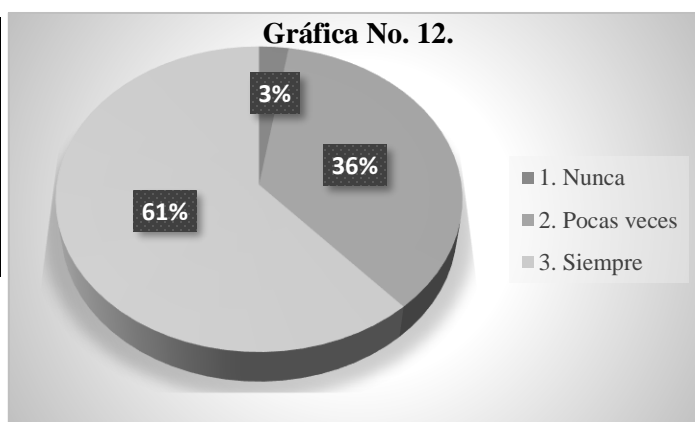
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 23% indicaron que es indispensable la comunicación entre colaboradores y gerente y el 77% indicaron que es muy indispensable la comunicación entre colaboradores y gerente.

13. ¿En la empresa donde usted labora le permiten dar sugerencias para mejorar su trabajo?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Nunca	1	3%
2. Pocas veces	14	36%
3. Siempre	24	61%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 3% indicaron que nunca les permiten dar sugerencias para mejorar su trabajo; el 36% indicaron que pocas veces les permiten dar sugerencias para mejorar su trabajo y el 61% indicaron que siempre les permiten dar sugerencias para mejorar su trabajo.

14. ¿Su jefe atiende a sus dudas e inquietudes rápidamente?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Siempre	24	61%
2. No todas las veces	14	36%
3. Casi nunca	0	0%
4. Se abstuvo en contestar	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

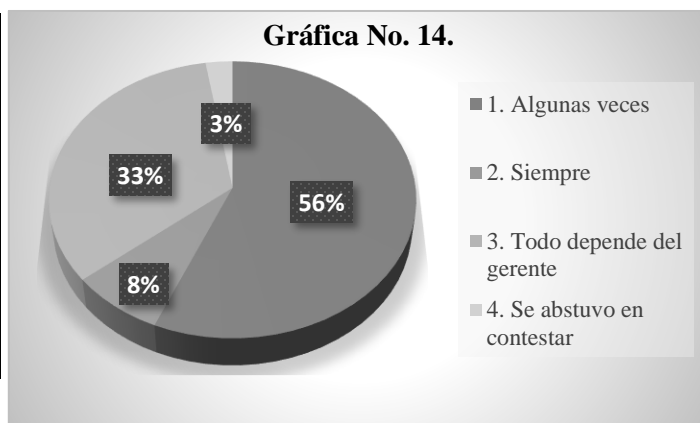


Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 61% indicaron que siempre su jefe atiende a sus dudas e inquietudes rápidamente; el 36% indicaron que no todas las veces su jefe atiende a sus dudas e inquietudes rápidamente y el 3% se abstuvieron en contestar la interrogante.

15. ¿Toma usted algunas decisiones con relación a su trabajo o todo debe ser centralizado en gerencia?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Algunas veces	22	56%
2. Siempre	3	8%
3. Todo depende del gerente	13	33%
4. Se abstuvo en contestar	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



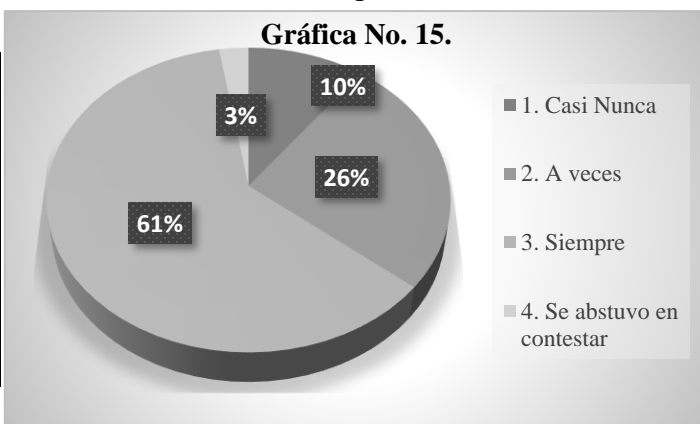
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 56% indicaron que algunas veces toman decisiones con relación a su trabajo; el 8% indicaron que siempre toman decisiones con relación a su trabajo; el 33% indicaron que todas las decisiones dependen de la gerencia y el 3% se abstuvieron en contestar la interrogante.

16. ¿Participa usted en la definición de metas mensuales en la empresa?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Casi Nunca	4	10%
2. A veces	10	26%
3. Siempre	24	61%
4. Se abstuvo en contestar	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



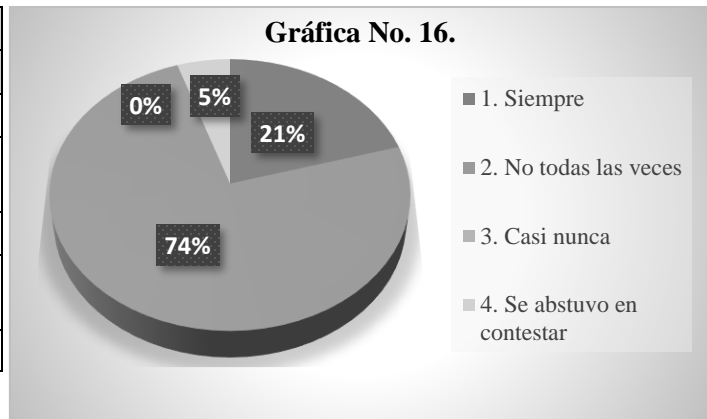
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 10% indicaron que casi nunca participan en la definición de metas mensuales en la empresa; 26% indicaron que a veces participan en la definición de las metas mensuales en la empresa; el 61% indicaron que siempre participan en la definición de las metas mensuales en la empresa y el 3% se abstuvieron en contestar la interrogante.

17. ¿Alcanza usted sus metas mensuales?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Siempre	8	21%
2. No todas las veces	29	74%
3. Casi nunca	0	0%
4. Se abstuvo en contestar	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



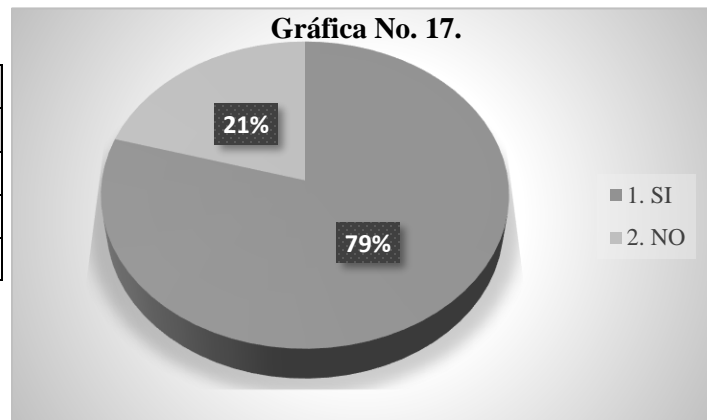
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 21% indicaron que siempre alcanzan sus metas mensuales; el 74% indicaron que no todas las veces alcanzan sus metas mensuales y el 5% se abstuvieron en contestar la interrogante.

18. ¿Considera usted que sería mejor trabajar las metas en equipo que ejecutarlas individualmente?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. SI	31	79%
2. NO	8	21%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



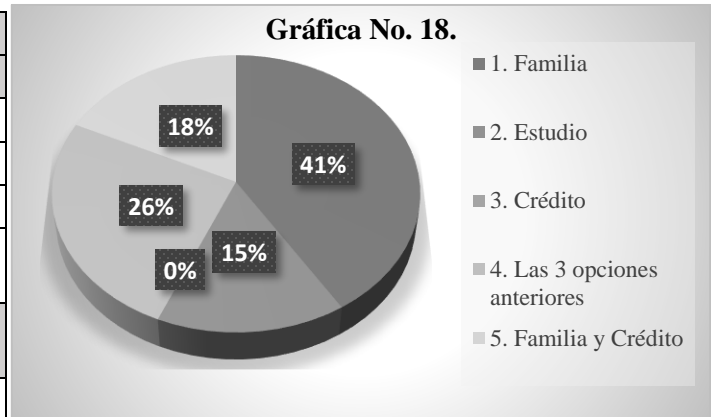
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 79% indicaron que consideran que sería mejor trabajar las metas en equipo que ejecutarlas individualmente y el 21% indicaron que no consideran que sería mejor trabajar las metas en equipo que ejecutarlas individualmente.

19. ¿Los ingresos que usted percibe, los invierte en?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. Familia	16	41%
2. Estudio	6	15%
3. Crédito	0	0%
4. Las 3 opciones anteriores	10	26%
5. Familia y Crédito	7	18%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



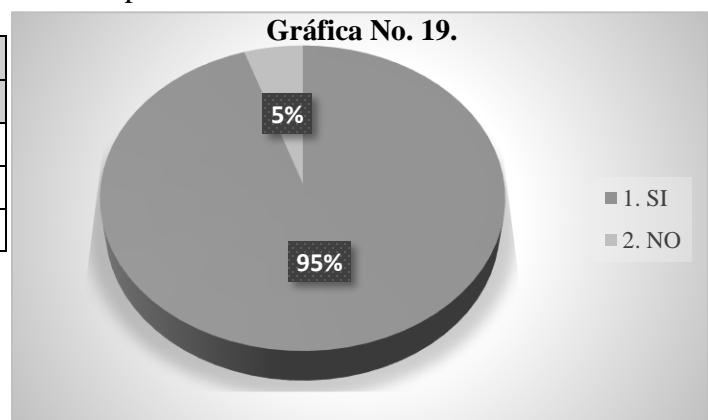
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 41% indicaron que sus ingresos los invierten en familia; el 15% indicaron que sus ingresos los invierten en estudio; el 26% indicaron que sus ingresos los invierten en familia, estudio y crédito y el 11% indicaron que sus ingresos lo invierten en familia y crédito.

20. ¿Usted recibe un salario base por su desempeño laboral?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. SI	37	95%
2. NO	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



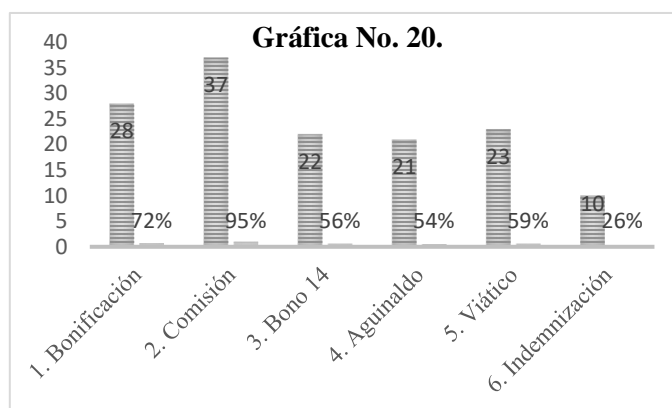
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 95% indicaron que reciben un salario base por su desempeño laboral y el 5% indicaron que no reciben un salario base por su desempeño laboral.

21. ¿Qué otra remuneración recibe usted además de su sueldo base? Seleccione cuales:

Opción de Respuesta	Total		39/39
	Cantidad	%	
1. Bonificación	28	72%	28/39
2. Comisión	37	95%	37/39
3. Bono 14	22	56%	22/39
4. Aguinaldo	21	54%	21/39
5. Viático	23	59%	23/39
6. Indemnización	10	26%	10/39



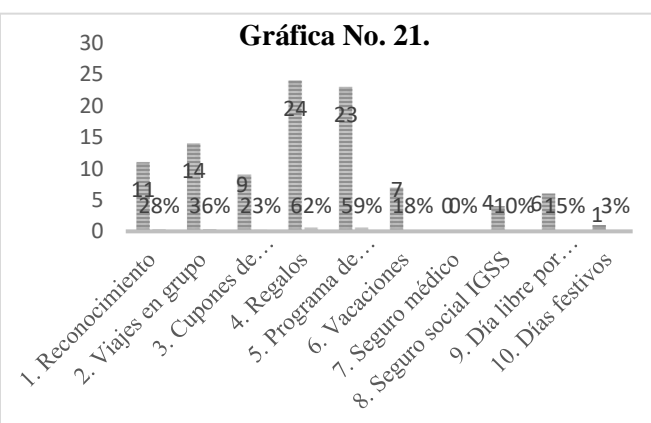
Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Interpretación:

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 72% indicaron que reciben bonificación; el 95% indicaron que reciben comisión; el 56% indicaron que reciben bono 14; el 54% indicaron que reciben aguinaldo; el 59% indicaron que reciben viáticos y el 26% indicaron que reciben indemnización.

22. ¿Qué otra recompensa no económica recibe usted? Seleccione cuales:

Opción de Respuesta	Total		39/39
	Cantidad	%	
1. Reconocimiento	11	28%	11/39
2. Viajes en grupo	14	36%	14/39
3. Cupones de mercadería	9	23%	9/39
4. Regalos	24	62%	24/39
5. Programa de capacitación	23	59%	23/39
6. Vacaciones	7	18%	7/39
7. Seguro médico	0	0%	0/39



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

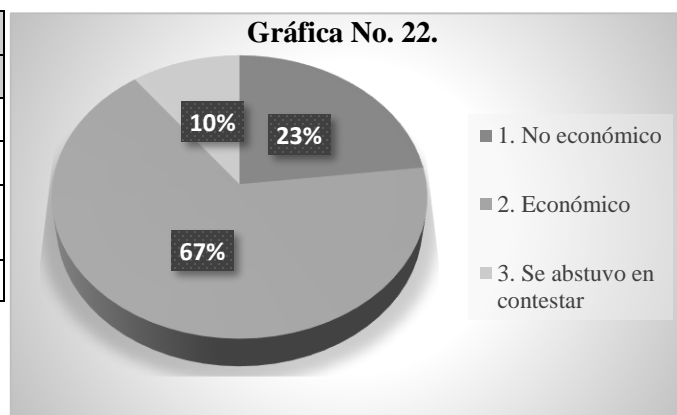
8. Seguro social IGSS	4	10%	4/39
9. Día libre por cumpleaños	6	15%	6/39
10. Días festivos	1	3%	1/39

**Interpretación:**

Se entrevistaron un total de 39 colaboradores obteniendo el siguiente resultado: el 28% indicaron que reciben reconocimientos; el 36% indicaron que realizan viajes en grupos; el 23% indicaron que reciben cupones de mercaderías; el 62% indicaron que reciben regalos; el 59% indicaron que reciben programa de capacitación; el 18% indicaron que reciben vacaciones; el 10% indicaron que gozan de seguro social (IGSS); el 15% indicaron que les conceden día libre por cumpleaños y el 3% indicaron que les conceden descanso en actividades festivas.

23. ¿Además de su sueldo base, que tipo de recompensas le gustaría más a usted?

Opción de Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1. No económico	9	23%
2. Económico	26	67%
3. Se abstuvo en contestar	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

**Interpretación:**

Se entrevistaron un total de 39 trabajadores obteniendo el siguiente resultado: el 23% indicaron que les gustaría las recompensas no económicas; 67% indicaron que les gustaría las recompensas económicas y el 10% se abstuvieron en contestar la interrogante.

Se presentan los resultados en el cuadro siguiente, de la información obtenidos del trabajo de campo, para éste se utilizó Ítems de Likert que corresponde a 18 incisos dirigido a los gerentes de las agencias de venta de electrodomésticos: “La escala Likert es una escala de gran utilidad en investigaciones de tipo descriptiva, donde el objeto de la investigación sea describir el comportamiento...”. (Blanco, 2001, pág. 8)

Para poder comprender la información descrita en el cuadro se utilizan los siguientes criterios:

- ✓ El nivel de acuerdo con una afirmación.
- ✓ La frecuencia con la que se realiza cierta actividad.
- ✓ El nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor.
- ✓ La valoración de un servicio, producto, o empresa.
- ✓ La probabilidad de realizar una acción futura.

**Cuadro No. 2.**

	<b>Interrogantes</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>RESPUESTA</b>
a	¿Considera usted que un equipo de trabajo motivado es más eficaz?	0	0	2	6	Los 8 gerentes entrevistados, 6 indicaron que están totalmente de acuerdo y 2 indicaron que están de acuerdo con que su equipo de trabajo motivado es más eficaz.
b	¿Considera usted que sus colaboradores están lo suficientemente capacitados para hacer bien su trabajo?	0	0	3	5	Los 8 gerentes entrevistados, 5 indicaron que están totalmente de acuerdo y 3 indicaron que están de acuerdo que sus colaboradores están capacitados para hacer bien su trabajo.
c	¿Para usted el Recurso Humano es el factor indispensable para el éxito de su empresa?	0	0	2	6	Los 8 gerentes entrevistados, 6 indicaron que están totalmente de acuerdo y 2 indicaron que están de acuerdo que el recurso humano es un factor indispensable para el éxito de su empresa.
d	¿Cómo gerente promueve usted la convivencia entre los colaboradores de su empresa?	0	0	4	4	Los 8 gerentes entrevistados, 4 indicaron que están totalmente de acuerdo y 4 indicaron que están de acuerdo que como gerentes han

						promovido la convivencia entre sus colaboradores.
e	¿Considera usted que la comunicación entre gerente y colaboradores es importante?	0	0	1	7	Los 8 gerentes entrevistados, 7 indicaron que están totalmente de acuerdo y 1 indicó que está de acuerdo que la comunicación entre gerente y colaboradores es importante.
f	¿Usted recibe las sugerencias de los colaboradores en relación a mejorar su trabajo?	0	0	3	5	Los 8 gerentes entrevistados, 5 indicaron que están totalmente de acuerdo y 3 indicaron que están de acuerdo en recibir las sugerencias de los colaboradores en relación a mejorar su trabajo.
g	¿Usted ha fomentado la toma de decisión entre sus colaboradores o todo debe ser centralizado en gerencia?	0	1	6	1	Los 8 gerentes entrevistados, 1 indicó que está totalmente de acuerdo; 6 indicaron que están de acuerdo y 1 indicó que está en desacuerdo en fomentar la toma de decisión entre sus colaboradores y que todo debe ser centralizado en gerencia.
h	¿Para usted el trabajo en equipo es indispensable?	0	0	3	5	Los 8 gerentes entrevistados, 5 indicaron que están totalmente de acuerdo y 3 indicaron que están de acuerdo que el trabajo en equipo es indispensable.
i	¿Involucra usted a los colaboradores en la definición de metas mensuales de la empresa?	0	0	6	2	Los 8 gerentes entrevistados, 2 indicaron que están totalmente de acuerdo y 6 indicaron que están de acuerdo en que involucran a los colaboradores en la definición de metas mensuales de la empresa.
j	¿Cree usted que las metas mensuales están acorde a la capacidad de los colaboradores?	0	0	4	4	Los 8 gerentes entrevistados, 4 indicaron que están totalmente de acuerdo y 4 indicaron que están de acuerdo de que las metas mensuales están acorde a la capacidad de los colaboradores.
k	¿Considera usted que sería mejor que los colaboradores trabajen las metas en equipo que ejecutarlas individualmente?	0	1	6	1	Los 8 gerentes entrevistados, 1 indicó que está totalmente de acuerdo; 6 indicaron que están de acuerdo y otro indicó que está en desacuerdo que las metas se ejecuten en equipo.

l	¿Los colaboradores reciben un salario base por su desempeño laboral?	0	0	2	6	Los 8 gerentes entrevistados, 6 indicaron que están totalmente de acuerdo y 2 indicaron que están de acuerdo que los colaboradores reciben un salario base por su desempeño.
m	¿Si la empresa no tuviera un plan de incentivos para motivar al personal, le gustaría tenerla?	0	1	2	4	Los 8 gerentes entrevistados, 4 indicaron que están totalmente de acuerdo; 2 indicaron que están de acuerdo; 1 indicó que está en desacuerdo y 1 se abstuvo en responder la interrogante. Que les gustaría tener un plan de incentivos para motivar al personal.
n	¿El contrato de los colaboradores es por tiempo indefinido?	0	0	1	7	Los 8 gerentes entrevistados, 7 indicaron que están totalmente de acuerdo y 1 indicó que está de acuerdo que el contrato de los colaboradores es por tiempo indefinido.
ñ	¿Cuándo existe un puesto vacante, le da usted la oportunidad a sus colaboradores para aplicar?	0	0	4	4	Los 8 gerentes entrevistados, 4 indicaron que están totalmente de acuerdo y 4 indicaron que están de acuerdo que cuando existe un puesto vacante les dan la oportunidad a los colaboradores para aplicar.
o	¿Si los colaboradores protestaran por su horario laboral, estaría usted de acuerdo a modificar o mejorar sus horarios?	0	0	3	5	Los 8 gerentes entrevistados, 5 indicaron que están totalmente de acuerdo y 3 indicaron que están de acuerdo en modificar o mejorar el horario laboral de sus colaboradores.
p	¿La empresa cuenta con las condiciones de ventilación adecuada?	0	0	4	4	Los 8 gerentes entrevistados, 4 indicaron que están totalmente de acuerdo y 4 indicaron que están de acuerdo que la empresa cuenta con las condiciones de ventilación adecuada.
q	¿Cuándo un colaborador tiene la necesidad de atender asuntos familiares se le concede las facilidades para atenderlas?	0	0	2	6	Los 8 gerentes entrevistados, 6 indicaron que están totalmente de acuerdo y 2 indicaron que están de acuerdo que cuando un colaborador tiene la necesidad de atender asuntos familiares se le concede las facilidades para atenderlas.

Cuadro: Elaboración propia, marzo 2019.



## Capítulo 3

### Discusión y conclusiones

#### 3.1 Extrapolación, hallazgos y análisis general

La motivación laboral es un tema que toma relevancia en la actualidad, si una empresa cuenta con un personal altamente motivado es más competitivo y eficaz que un personal desmotivado, la motivación es el impulso que lleva a la persona a satisfacer cierta necesidad esto le permite estar motivado hasta alcanzar un objetivo de esa manera le permite estar satisfecho.

En la vida del ser humano existen diversas necesidades las cuales deben ser satisfechas cíclicamente desde lo necesario para sobrevivir hasta lograr su realización, cabe mencionar una de las primeras teorías desarrolladas por Maslow que lo presenta a través de una pirámide que están divididos en cinco niveles: fisiológicas, de seguridad, social, de estima y de autorrealización, de la primera a la tercera son llamadas necesidades primarias y de la cuarta a la quinta se denomina necesidades secundarias. Los autores Robbins/Coulter indican que “...Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento...” (Stephen P. Robbins, Mary Couter, 2005, pág. 394).

Para que una empresa tenga éxito no solo depende de sus recursos financieros, físicos y tecnológicos sino es importante resaltar que el recurso humano es pieza clave para el desarrollo y alcance de los objetivos empresariales.

La presente investigación tiene como objetivo analizar si la motivación laboral mediante un plan de incentivos mejora el clima organizacional en las agencias de venta de electrodomésticos en los municipios de San Juan La Laguna y San Pedro La Laguna del Departamento de Sololá.

Como primer punto se quiere presentar los tipos de incentivos identificados aplicados en este sector comercial, según los resultados obtenidos en el capítulo anterior se clasifican de la siguiente manera:

**Cuadro No. 3.**

<b>Económicos</b>		<b>No económicos</b>	
1	Salario Base	1	Regalos
2	Comisiones	2	Programa de Capacitación
3	Bonificaciones	3	Viajes en grupo
4	Viáticos	4	Reconocimiento
5	Bono 14	5	Cupones de mercadería
6	Aguinaldo	6	Vacaciones
7	Indemnización	7	Día libre por cumpleaños
		8	Seguro social IGSS
		9	Días festivos

Cuadro: Elaboración propia, marzo 2019.

Este orden de incentivos se clasifica de acuerdo a la valoración que indicaron los sujetos de investigación, tal como se demuestra en los resultados obtenidos de las interrogantes 20 al 22. Uno de los gerentes indicó que, cuando se enferman los colaboradores de su empresa los remite a una clínica privada. Sin embargo, llama la atención que los trabajadores prefieren más los incentivos económicos esto quiere decir que sus ingresos no son suficientes para cubrir sus necesidades básicas en su familia.

Como segundo punto se analiza la motivación laboral de los colaboradores y cómo influye en el clima organizacional. El trabajo de un gerente es enfocarse en que los colaboradores puedan entender el propósito por el cual han sido contratados y por lo que trabajan, que se sientan valorizados, realizados, que se sientan importantes dentro de la empresa y no que tengan la idea que están obligados a trabajar.

En esta investigación se consideraron varios factores que influyen en el clima organizacional de las empresas, tales como: las condiciones del trabajo, las condiciones físicas del lugar de trabajo, la comunicación, la toma de decisión, la supervisión y la satisfacción en el trabajo.

Las condiciones del trabajo adecuadas es la seguridad que las personas necesitan de una estabilidad laboral, en las interrogantes 1 y 3 de los resultados obtenidos muestran que el 56% de los colaboradores están laborando de un año en adelante y que el contrato de ellos es por tiempo indefinido, quiere decir que no hay una fecha exacta de terminación de contrato. Esto puede contribuir a que los colaboradores mantengan un alto desempeño laboral, por la seguridad que representa. Por otro lado en las agencias de venta de electrodomésticos, el 44% de los colaboradores tienen menos de un año de trabajo por lo que indican que ha existido una cantidad considerable de rotación de personal, haciendo relación con la siguiente teoría de la satisfacción y rotación, “Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos”. (Stephen P. Robbins, Mary Couter, 2005, pág. 345).

Las condiciones físicas del trabajo permiten a los colaboradores estar motivados por tener un ambiente agradable, iluminado y aire acondicionado, el 92% de los trabajadores indicaron que cuentan con las condiciones de ventilación adecuadas, el 5% no cuenta con este beneficio, es un llamado de atención para los gerentes, especialmente de las agencias Ajtuun y Codelago, R. L., deben considerar su incorporación ya que son disposiciones establecidas en la ley, que son de carácter obligatorio para los patronos, según el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo Gubernativo número 229-2014 de fecha 23 de julio de 2014.

La comunicación es otro factor que se debe de considerar por la gerencia, en esta investigación el 77% indicaron que entre colaboradores y gerente es indispensable para la coordinación de las actividades de ventas, cobros y otras de tipo administrativo dentro de la empresa; es importante resaltar que la comunicación es un componente esencial en la motivación del personal, tal como lo considera David “Una buena comunicación de doble vía es vital para obtener el apoyo de los objetivos y las políticas de los departamentos y divisiones. La comunicación de los niveles altos a los niveles bajos estimula la comunicación en sentido contrario”. (David, 2003, pág. 131).

Otros factores que deben ser consideradas es la toma de decisión y la supervisión; el gerente debe ser un líder que señala la ruta a seguir, enfocarse en formar equipos propositivos, en desarrollar a la gente porque de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa. Tal como lo indica Piter Rusell.

Rusell (2011) afirma:

Un equipo propositivo, actúa y desarrolla su actividad distinguiéndose en todo momento por su unidad de movimiento, por su espíritu de cuerpo, y sobre todo por su arranque, tenacidad y garra para hacer frente a las situaciones adversas que el diario trajín empresarial les propone... (pág. 20)

Por último, cabe indicar la satisfacción en el trabajo, según los resultados obtenidos indican que el 87% de los colaboradores están satisfechos con su horario de trabajo, sin embargo se ha observado que este sector comercial manejan horarios de trabajo extensos, por el tipo de actividad comercial que atienden, los clientes que frecuentan estas empresas normalmente realizan sus compras después de su horario laboral o los fines de semana, por eso las políticas implementadas por estas agencias es trabajar parte de la noche y los días de fin de semana, a los colaboradores les conceden un día de descanso entre semana. Asimismo, el 67% de los trabajadores indicaron que tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que la gerencia cuenta con las facilidades de modificar los horarios de trabajo para que los colaboradores puedan crecer profesionalmente, un gerente que conoce de administración tiene la perspectiva de que el crecimiento profesional no solo beneficia al colaborador, sino que también beneficia en gran manera a la empresa.

Como tercer punto es examinar el plan de incentivos que se maneja en este sector comercial, como se puede observar los incentivos económicos descritos en el primer punto no en todas las agencias se aplican, los gerentes deben comprender que los derechos laborales son irrenunciables para los colaboradores y es una normativa legal que se debe cumplir para no incurrir en ilegalidades.

Puede existir un sin número de incentivos económicos y no económicos, los gerentes primeramente deben conocer las necesidades de su personal, en este sentido conocer que es lo que más les gusta hacer, por lo mínimo conocer el nombre de sus hijos si los tuvieran, platicar con los colaboradores

de tal manera que sientan el apoyo de los gerentes, porque es importante encontrar en ellos el estímulo que les permita mantener o incrementar su rendimiento laboral.

Los autores Robbins/Coulter (2005), indican que para motivar a los colaboradores sugieren considerar los siguientes factores: reconocer las diferencias individuales, hacer que las personas tengan empleos acordes a sus habilidades, usar metas, tener la seguridad de que las metas se perciben como alcanzables, individualizar las recompensas, vincular las recompensas con el desempeño, verificar el sistema en busca de la equidad, usar el reconocimiento y no ignorar el factor dinero.

Cabe resaltar lo que indica el psicólogo Edward Deci "...Descubrió que, en ocasiones las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca del individuo..." (Dessler, 2009, pág. 474) . Esto quiere decir que los gerentes juegan un papel importante para establecer un plan de incentivos donde el enfoque sea la motivación intrínseca, esto es conocido como los incentivos no económicos, tales como reconocer el trabajo de cada uno de los colaboradores, darle importancia a las sugerencias, apoyarlos en establecer sus metas y darles el acompañamiento necesario, brindarles la confianza para que ellos puedan tomar sus propias decisiones en relación a mejorar su trabajo; esto permite que los colaboradores desarrollen su potencialidad. Con esto no quiere decir dejar por un lado los incentivos económicos porque también son necesarios e indispensables.

Otro de los aportes que le da relevancia al establecimiento de incentivos es el psicólogo Frederick Herzberg.

Herzberg (2009) afirma:

La mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades de nivel más alto del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. (pág. 473)

Concluyendo con este análisis de la motivación laboral, si bien es cierto las empresas deben enfocar sus esfuerzos en la motivación del personal, es necesario enfatizar que cada uno de los colaboradores tienen la libertad de escoger ser personas profesionales proactivas, constructivas y vitales o ser personas pasivas, tristes y poco efectivas, se refiere al tema de la automotivación en el trabajo; puede que los factores externos no sean los más ideales, pero es importante reconocer la realidad en la que se vive. En la interrogante 11 del capítulo anterior se preguntó a los colaboradores con relación a que acción tomarían cuando factores externos no sean favorables para la empresa, únicamente el 21% indicaron que intensificarán sus esfuerzos y generarían alternativas, este tipo de personas son las que necesitan las empresas; el 41% indicaron que la gerencia será quien tome la decisión, estos colaboradores dependen de lo que la gerencia diga y el 33% consideran renunciar, cuando la gerencia les solicite esforzarse a lo máximo, estos colaboradores prefieren abandonar a la empresa.

### 3.2 Conclusiones

Efectivamente la motivación laboral produce cambios positivos en el rendimiento laboral de los colaboradores, que evidentemente mejoran el clima organizacional, dicha afirmación se puede observar con los resultados obtenidos, un alto porcentaje de los colaboradores indicaron que tienen estabilidad laboral, que están de acuerdo con su horario de trabajo, que les permiten desarrollarse profesionalmente, tomando en cuenta que el ambiente de trabajo es indispensable.

Los incentivos identificados que se aplican en estas agencias de venta de electrodomésticos corresponden a siete incentivos económicos: salario base, comisiones, bonificaciones, viáticos, bono 14, aguinaldo e indemnización; y nueve incentivos no económicos: regalos, programa de capacitación, viajes en grupo, reconocimientos, cupones de mercaderías, vacaciones, día libre por cumpleaños, seguro social IGSS y días festivos.

La motivación laboral influye en gran manera en el clima organizacional. En la investigación realizada se utilizaron los siguientes factores como: las condiciones del trabajo, las condiciones físicas del lugar de trabajo, la comunicación, la toma de decisión, la supervisión y la satisfacción

en el trabajo. Al obtener los resultados se puede indicar que los colaboradores están satisfechos con su trabajo.

Los incentivos identificados en esta investigación se determinaron que no son aplicados en todas las agencias de venta de electrodomésticos, por eso es importante reflexionar al respecto, para que los gerentes busquen alternativas administrativas para mejorar dichos planes de incentivos que permitan contar con un personal motivado y altamente competitivo. En este sentido los gerentes deben enfocarse en la motivación intrínseca que permite al personal accionar voluntariamente, buscar la satisfacción sin recibir nada a cambio, disfrutar de los resultados obtenidos, perseguir las recompensas intangibles que es el reconocimiento que se le da a su trabajo y la importancia como persona dentro de la empresa.

## 4. Referencias

### 4.1 Bibliografía

1. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición*. México: Pearson Educación.
2. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos, Decimoprimer edición*, México: Pearson Educación.
3. Margarita Chiang Vega, M. José Martín Rodrigo, Antonio Núñez Partido. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Economía, 02*. Madrid: Biblioteca Comillas,.
4. Rusell, P. (2011). *Cómo ser un gerente proactivo*. Guatemala: Taller Gráficos L.E.E.R.
5. Stephen P. Robbins, Mary Couter. (2005). *Administración, Octava Edición*. México: Pearson Educación.
6. José Martínez (2017). *Dinámica de la Investigación, Primera edición*. Guatemala: Publicaciones AMC.

### 4.2 Legislación

1. *Código de Trabajo*, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
2. *Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional*, Acuerdo Gubernativo número 229-2014 de fecha 23 de julio de 2014 y sus reformas, Acuerdo Gubernativo número 33-2016 de 5 de febrero de 2016.

### 4.3 Revistas

1. Blanco, N. (2001). Una técnica para la medición de actitudes sociales. *Revista de la Ciencias Sociales*.



## **ANEXOS**

## Anexo 1



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**SEDE QUETZALTENANGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL SECTOR COMERCIAL ESPECÍFICAMENTE A LAS EMPRESAS DE VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS EN LOS MUNICIPIOS DE SAN JUAN Y SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLÁ.

El presente cuestionario tiene como finalidad realizar un estudio sobre el tema *“La motivación laboral mediante un plan de incentivos para el mejoramiento del clima organizacional”* dirigido a los colaboradores de las empresas de venta de electrodomésticos en los Municipios de San Juan y San Pedro La Laguna, Sololá. Los datos serán manejados confidencialmente.

**Indicaciones:** Marque una “X” en el círculo de la opción que considere, para cada una de las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en la empresa?

De 1 a 6 meses.....1

De 7 a 12 meses.....2

De 13 a 24 meses.....3

De 2 años en adelante.....4

2. ¿En qué área o unidad usted está trabajando?

Ventas.....1

Cobros.....2

Caja.....3

Contabilidad.....4

Otros (especifique).....5 \_\_\_\_\_

3. ¿Su contrato de trabajo es por tiempo indefinido?

SI.....1  NO.....2

4. ¿Cuándo existe un puesto vacante, le dan a usted la oportunidad para aplicar?

SI.....1  NO.....2  No ha existido.....3

5. ¿Le gusta a usted su horario de trabajo?  
 SI.....1  NO.....2
6. ¿Ha recibido usted alguna capacitación o curso con relación a su área de trabajo?  
 SI.....1  NO.....2
7. ¿En la empresa le dan la oportunidad para desarrollarse profesionalmente?  
 SI.....1  NO.....2
8. ¿Para la realización de su actividad usted considera que las condiciones de ventilación son adecuadas?  
 SI.....1  NO.....2
9. ¿La gerencia promueve actividades que permite la convivencia entre sus compañeros de trabajo?  
 Nunca.....1   
 A veces.....2   
 Siempre.....3
10. ¿Cuándo tiene usted necesidad de atender asuntos familiares su jefe le da las facilidades para atenderlas?  
 Nunca.....1   
 A veces.....2   
 Siempre.....3
11. ¿Qué acción tomaría usted cuando factores externos no sean favorables para la empresa?  
 Renunciar.....1   
 Intensificar sus esfuerzos y generar alternativas.....2   
 La Gerencia tendrá que tomar la decisión.....3   
 Otros (especifique).....4 \_\_\_\_\_
12. ¿Considera usted que la comunicación entre empleados y gerente es importante?  
 Poco indispensable.....1   
 Indispensable.....2   
 Muy indispensable.....3
13. ¿En la empresa donde usted labora le permiten dar sugerencias para mejorar su trabajo?  
 Nunca .....1   
 Pocas veces.....2

- Siempre.....3
14. ¿Su jefe atiende a sus dudas e inquietudes rápidamente?  
 Siempre.....1   
 No todas las veces.....2   
 Casi nunca.....3
15. ¿Toma usted algunas decisiones con relación a su trabajo o todo debe ser centralizado en gerencia?  
 A veces.....1   
 Siempre.....2   
 Todo depende del gerente.....3
16. ¿Participa usted en la definición de metas mensuales en la empresa?  
 Casi nunca.....1   
 A veces.....2   
 Siempre.....3
17. ¿Alcanza usted sus metas mensuales?  
 Siempre.....1   
 No todas las veces.....2   
 Casi nunca.....3
18. ¿Considera usted que sería mejor trabajar las metas en equipo que ejecutarlas individualmente? SI.....1  NO.....2
19. ¿Los ingresos que usted percibe, lo invierte en?  
 Familia.....1   
 Estudio.....2   
 Crédito.....3   
 Las 3 opciones anteriores.....4
20. ¿Usted recibe un salario base por su desempeño laboral?  
 SI.....1  NO.....2
21. ¿Qué otra remuneración recibe usted además de su sueldo base? Seleccione cuales:  
 Bonificación.....1   
 Comisión.....2   
 Bono 14.....3

- Aguinaldo.....4
- Viático.....5
- Indemnización.....6
- Otros (especifique).....7 \_\_\_\_\_

22. ¿Qué otra recompensa no económica recibe usted? Seleccione cuales:

- Reconocimiento.....1
- Viajes en grupo.....2
- Cupones de mercadería.....3
- Regalos.....4
- Programa de capacitación.....5
- Vacaciones.....6
- Seguro médico.....7
- Seguro social IGSS.....8
- Día libre por cumpleaños.....9
- Otros (especifique).....10 \_\_\_\_\_

23. ¿Además de su sueldo base, que tipo de recompensas le gustaría más a usted?

- No económicos.....1
- Económicos.....2

## Anexo 2



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**SEDE QUETZALTENANGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL SECTOR COMERCIAL ESPECÍFICAMENTE A LAS EMPRESAS DE VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS EN LOS MUNICIPIOS DE SAN JUAN Y SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLÁ.

El presente cuestionario tiene como finalidad realizar un estudio sobre el tema *“La motivación laboral mediante un plan de incentivos para el mejoramiento del clima organizacional”* dirigido a los gerentes de las empresas de venta de electrodomésticos en los Municipios de San Juan y San Pedro La Laguna, Sololá. Los datos serán manejados confidencialmente.

**Indicaciones:** Marque una “X” en el cuadro y/o círculo de la opción que considere, para cada una de las siguientes interrogantes:

	Interrogantes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a	¿Considera usted que un equipo de trabajo motivado es más eficaz?				
b	¿Considera usted que sus colaboradores están lo suficientemente capacitados para hacer bien su trabajo?				
c	¿Para usted el Recurso Humano es el factor indispensable para el éxito de su empresa?				
d	¿Cómo gerente promueve usted la convivencia entre los colaboradores de su empresa?				
e	¿Considera usted que la comunicación entre gerente y colaboradores es importante?				
f	¿Usted recibe las sugerencias de los colaboradores en relación a mejorar su trabajo?				
g	¿Usted ha fomentado la toma de decisión entre sus colaboradores o todo debe ser centralizado en gerencia?				
h	¿Para usted el trabajo en equipo es indispensable?				
i	¿Involucra usted a los colaboradores en la definición de metas mensuales de la empresa?				

j	¿Cree usted que las metas mensuales están acorde a la capacidad de los colaboradores?				
k	¿Considera usted que sería mejor que los colaboradores trabajen las metas en equipo que ejecutarlas individualmente?				
l	¿Los colaboradores reciben un salario base por su desempeño laboral?				
m	¿Si la empresa no tuviera un plan de incentivos para motivar al personal, le gustaría tenerla?				
n	¿El contrato de los colaboradores es por tiempo indefinido?				
ñ	¿Cuándo existe un puesto vacante, le da usted la oportunidad a sus colaboradores para aplicar?				
o	¿Si los colaboradores protestaran por su horario laboral, estaría usted de acuerdo a modificar o mejorar sus horarios?				
p	¿La empresa cuenta con las condiciones de ventilación adecuadas?				
q	¿Cuándo un colaborados tiene la necesidad de atender asuntos familiares se le concede las facilidades para atenderlas?				

1. ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?

1  2  3  4  5  6 o más \_\_\_\_\_

2. ¿Qué otras remuneraciones reciben los empleados además de su sueldo base? Seleccione cuales:

Bonificaciones.....1

Comisiones.....2

Bono 14.....3

Aguinaldo.....4

Viáticos.....5

Indemnización.....6

Otros (especifique)...9 \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál de estas recompensas no económicas reciben los empleados? Seleccione cuales:

Reconocimiento.....1

Seguro social IGSS.....8

Viajes en grupo.....2

Día libre por cumpleaños.....9

Cupones de mercadería.....3

Otros (especifique).....10 \_\_\_\_\_

Regalos.....4

Programa de capacitación.....5

Vacaciones.....6

Seguro médico.....7