

**Análisis sobre el desempeño laboral a partir de la aplicación de incentivos en la  
empresa Telesentinel LTDA.**

Angie Daniela Leal Zamora.  
Johanna Marcela Sabogal Clavijo

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Administración de Empresas  
Bogotá D.C  
2021

**Análisis en el desempeño laboral a partir de la aplicación de incentivos en la  
empresa Telesentinel LTDA.**

Angie Daniela Leal Zamora

Johanna Marcela Sabogal Clavijo

Director

Diana Janeth Benavides Ortiz

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Bogotá D.C

2021

## **Dedicatoria**

En primer lugar, el presente trabajo está dedicado a Dios y a todas las personas que han brindado su apoyo y han logrado que este trabajo se realice de la forma más satisfactoria. Agradecemos a aquellos que me guiaron con sus conocimientos y creencias para obtener los mejores resultados que esperamos llegue a ser reconocido.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestros padres por apoyarnos incondicionalmente en los estudios, dado que, sin la ayuda de ellos, esto no hubiera podido ser posible. De igual forma, a nuestra profesora, la cual compartió todos sus conocimientos con nosotros guiándonos para realizar este proyecto con las pautas indicadas e implementarlas de la forma más correcta.

En tercer lugar, pero no menos importante, a Dios, quien nos permitió estar donde estamos en este momento. ¡Gracias por sus bendiciones!

## Resumen

El presente trabajo presenta el análisis de una investigación respecto a los incentivos que implementa la empresa Telesentinel Ltda. relacionados con las teorías acerca de los incentivos y aquellas ligadas a la motivación para así tener bases de cómo estos pueden afectar la productividad laboral. Lo principal es identificar aquellas características o circunstancias que logran más allá de un buen desempeño laboral una satisfacción personal en el individuo.

Telesentinel Ltda., es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la cual se realizó el análisis, a través de la entrevista al jefe de recursos humanos, para conocer que incentivos manejan para motivar a sus trabajadores, cuáles de estos no se han vuelto a implementar o se modificaron debido a la pandemia y su efecto en el rendimiento de los trabajadores. Las preguntas formuladas son de tipo antecedente, conocimiento y opinión.

Gracias a este análisis entre las teorías y lo obtenido del estudio de investigación, se concluyó que la empresa ha trabajado incentivos de manera empírica y que en el transcurso de los años han traído consigo los resultados esperados por parte de los trabajadores, pero a raíz de la pandemia se optó por suspender algunos de ellos debido a que en su mayoría el objetivo eran las relaciones interpersonales. Por tal motivo se les sugiere otras modalidades para cumplir a cabalidad y seguir motivando a sus trabajadores.

*Palabras clave:* incentivos, desempeño laboral, satisfacción, necesidades, trabajadores, pandemia.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	9
1. Capítulo 1. Antecedentes y descripción del problema .....	10
1.1 Descripción del problema .....	10
1.2 Formulación del problema .....	11
1.3 Pregunta problema .....	11
2. Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia.....	12
2.1 Objetivo general .....	12
2.2 Objetivos específicos .....	12
2.3 Justificación .....	12
3. Capítulo 3. Marco referencial .....	13
3.1 Marco contextual .....	13
3.2 Antecedentes .....	14
3.3 Marco conceptual.....	15
3.3.1 Estrategias monetarias. ....	15
3.3.2 Estrategias no monetarias. ....	16
3.4 Marco geográfico .....	18
3.5 Marco teórico .....	18
3.5.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	18
3.5.2 Teoría de las necesidades de McClelland. ....	22
3.5.3 Teoría del establecimiento de metas.....	23
3.5.4 Teoría del reforzamiento.....	24
3.5.5 Teoría de la equidad. ....	24
3.5.6 Teoría de las expectativas. ....	25
3.6 Marco legal .....	26
4. Capítulo 4. Metodología .....	32
5. Capítulo 5. Análisis.....	35
Conclusiones.....	38
Anexo.....	42

## Lista de tablas

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	28
Tabla 4.....	30

## Lista de figuras

Figura 1. Jerarquía de las necesidades.....	19
Figura 2. Teoría ERG. ....	20



## Introducción

En las últimas décadas los investigadores del comportamiento humano junto a las organizaciones han identificado que un factor importante en el desarrollo y la evolución de las empresas son sus trabajadores, quienes agregan un valor esencial a la misma, se ha fomentado que los empleados destaquen con un buen desempeño y cumplimiento satisfactorio de los objetivos planteados por las organizaciones, sino que en verdad se encuentren comprometidos y motivados por la labor que realizan. Cuando las organizaciones brindan las herramientas necesarias y le dan relevancia al trabajo que el individuo está realizando, crean un ambiente laboral donde el individuo se siente motivado, hace sentir a gusto en el rol que están desempeñando y entre más se logran satisfacer sus necesidades individuales, el comportamiento interpersonal también logra cambiar de una manera positiva, abriendo camino a la innovación, adaptabilidad y liderazgo.

Por ende, hay distintas formas de ofrecer una motivación a los colaboradores, en muchos casos, no solo se habla que sean de manera monetaria sino también, se referencia que es posible otorgar incentivos de estatus como reconocimientos al empleado, éste se sentirá motivado y alcanzará a sentir satisfacción laboral y personal. A el área de Recursos Humanos dentro de las empresas se les asigna como labor primordial el bienestar de sus empleados destacando entre estos el emocional, porque de allí depende gran medida el rendimiento en cualquier actividad que realice. La ideal respuesta a este tipo de comportamientos por parte del trabajador es sentir un compromiso más que una obligación, debido a que se siente a gusto y por obtener más recompensas y beneficios estará en constante movimiento con la compañía. Por ello, a raíz de una entrevista se darán a conocer que incentivos aplica la empresa Telesentinel Ltda. a sus trabajadores, cuál ha sido la respuesta frente a esto y cómo repercute en la percepción de la misma. Se analizará a través de varias teorías ligadas a la administración y otras a la psicología, si la empresa de manera empírica las ha implantado, si estas han logrado impactar al trabajador y de qué forma; teorías que actualmente algunas tienen reconocimiento en el campo laboral y educativo por su antigüedad.

## **1. Capítulo 1. Antecedentes y descripción del problema**

### **1.1 Descripción del problema**

La eficiencia y la eficacia están determinadas por el desempeño de las funciones y actividades que los empleados realizan en las empresas, por tal razón son un activo intangible y algunas veces poco valorado por las organizaciones. Cada vez se busca ser más competitivos en un mundo empresarial y social globalizado, debido a esto las empresas empiezan a crear estrategias que los lleven a cumplir sus objetivos.

Muchas empresas se enfocan en las nuevas tecnologías ya que han sido un factor revolucionario que ha hecho del entorno un ambiente dinámico y de constante cambio, pero de este mismo modo han empezado a dirigir a su personal, como seres que simplemente tienen el deber de cumplir con las actividades para las que se le fueron contratados y en ocasiones, dejando de lado la importancia de que se encuentre motivado y a gusto. La situación de cada trabajador es diferente debido a las experiencias, comportamientos y valores inculcados a lo largo de su vida aun así sentirse motivado e importante en una compañía, le genera no solo un bien individual sino también la empresa logra obtener un beneficio.

Ahora bien, una nueva estrategia para que las compañías sigan siendo competitivas y logren estar siempre adaptadas al cambio sería establecer una correcta gestión de sus recursos humanos y se establece una planeación enfocada a su bienestar como persona se obtendrá una ventaja a largo plazo y así en conjunto con los objetivos establecidos también se llega a ser una empresa altamente competitiva.

No obstante, aunque se maneje un salario, el reconocimiento y los incentivos producen comodidad y al mismo tiempo, establecen un compromiso en pro de obtener esos beneficios y lograr cada una de las actividades que se establecen. En otros términos, con el incentivo se valora la capacidad y, por ende, el esfuerzo se ve reconocido y recompensado. El percibirse no solo como empleados genera confianza y crecimiento tanto a nivel profesional como personal. Por esta razón, es fundamental entender la manera en que los incentivos afectan a las organizaciones y, más específicamente, a los trabajadores.

Se conocen teorías motivacionales como: la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, Teoría ERG (Existence, Relatedness, Growth) por Clayton Aldelfer, Teoría X y Y de Douglas McGregor, entre otros; donde cada autor establece los parámetros analizados y como estos afectan a la persona y al mismo tiempo logran motivarla o le hacen sentirse satisfecho, cada ser humano es diferente y se puede motivar de distintas formas, por ende es necesario que el departamento o área de recursos humanos este enfocada siempre en el bienestar de sus trabajadores, si bien, ellos tienen el encargo de cumplir con lo pactado con la empresa, estos también deben velar para que la mayoría de sus empleados se encuentren en un ambiente laboral didáctico, de aprendizaje y crecimiento.

### **1.2 Formulación del problema**

En términos profesionales, los trabajadores que están a gusto con su empresa cumplen los objetivos y siempre buscan nuevas formas de innovar. Además, proponen ideas y crean proyectos. Son conscientes que, si la compañía crece, ellos también lo harán.

Si comparan su experiencia con otros lugares y saben que allí sí son reconocidos mediante incentivos, provoca conformidad con las funciones que desempeñan. Saben que su estabilidad profesional y emocional están aseguradas.

### **1.3 Pregunta problema**

¿Cómo incide el desempeño laboral la aplicación de incentivos en la empresa Telesentinel Ltda.?

## **2. Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar el cambio del desempeño laboral a partir de la aplicación de incentivos en la empresa Telesentinel Ltda.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar los tipos de incentivos que se utilizan para motivar colaboradores en la organización.
2. Analizar los cambios generados a partir de la aplicación de incentivos en la organización.
3. Concluir los mejores incentivos para los colaboradores de Telesentinel Ltda.

### **2.3 Justificación**

Debido a que, en una compañía, los trabajadores son un activo intangible, la empresa depende en gran parte del desempeño que realicen en sus labores por ende el lograr que se encuentren motivados genera mayor productividad en la empresa, por eso los gerentes deben ser estratégicos para establecer las condiciones óptimas, que sean efectivas y que, a pesar de establecerse como un gasto, genere los beneficios esperados.

Por ende, la presente investigación se realiza con el fin de conocer las teorías que se desarrollan para encontrar la motivación en las personas, con diferentes autores y opiniones para tener un amplio panorama y saber entre qué puntos se trabajó y se sigue trabajando con el paso de los años. Además, como aparte del estudio de éstas como se ven reflejadas en la empresa Telesentinel Ltda. debido a que, como muchas otras empresas, ha construido una manera de generar en sus empleados una motivación de manera empírica y con estrategias que les ha funcionado en los años que llevan de servicio.

### 3. Capítulo 3. Marco referencial

#### 3.1 Marco contextual

Telesentinel Ltda. constituida hace más de 35 años y contando con 200 empleados actualmente es una de las empresas líderes en seguridad, en monitoreo de alarmas, circuito cerrado de televisión y rastreo vehicular, siendo este un dinamismo que innova la instalación de una alarma en un sistema de seguridad.

El servicio técnico que proporciona son las 24 horas por los 7 días a la semana, su central de monitoreo cuenta con personal altamente capacitado, con reacción motorizada igualmente una comunicación inmediata mediante diversos canales de atención como: llamadas por celular y afiliados a la red de policía.

Al momento de recibir una señal de alarma desde el inmueble del cliente, los operadores ejecutan el procedimiento acordado y coordinado con el cliente, implementando acciones y protocolos.

Telesentinel Ltda. actúa cuando una alerta llega al sistema de control y esta registra la novedad, informa al comercio y a la persona encargada del comercio y de su seguridad, corrobora la alerta por medio de los dispositivos y si es el caso de ser una alerta genuina se envía un supervisor inmediatamente al sitio del evento y adicionalmente activa un protocolo con la policía nacional. (Telesentinel, 2021)

La jefe de Talento Humano Sra. Karina Sánchez explica que la empresa ofrece incentivos para la motivación de sus empleados, haciendo que estos se sientan a gusto en sus labores, en los cuales se encuentra: la celebración del día de la mujer, del hombre y de la madre, donde se otorgan obsequios a los colaboradores, otro es amigo secreto, donde juegan por áreas y hacen una pequeña reunión para festejar esta fecha, en Halloween se disfrazan y decoran por áreas ambientando el espacio según la temática, haciendo un concurso entre áreas del mejor montaje y a fin de año se realiza una gala donde se invitan a todos los empleados y se realizan rifas para entregar diversos premios como compensación del año. (Sánchez, 2021)

El incentivo con mejor aceptación por parte de los colaboradores es el bono Sodexo diario por \$7.000 a quienes estén puntualmente a la hora de ingreso estipulada por la compañía, pero el trabajador que llegue después de 5 minutos, pierde este beneficio automáticamente. (Sánchez, 2021)

La empresa ofrece beneficios a sus trabajadores, en los cuales se encuentran los auxilios educativos, que se le brindan a los hijos de aquellos trabajadores que se hallan postulado, cumplan con los

requisitos y que los hijos obtengan las notas acordadas, otro de estos auxilios es a madres cabeza de hogar, que consiste en un subsidio el cual se les otorga, luego de verificar su estado civil y que cumpla con los requisitos establecidos. (Sánchez, 2021)

Estos incentivos se manejan de manera general, es decir todo empleado de la empresa Telesentinel Ltda. y que cumpla con los requisitos, si estos lo exigen, puede ser merecedor de dicho incentivo, los cuales se les da a conocer a cada uno de los colaboradores al momento de la contratación o al abrir convocatorias, ya que para Telesentinel Ltda. es de gran importancia el estar motivando a sus trabajadores y que estos se sientan a gusto en sus labores.” (Sánchez, 2021)

A raíz de diversos sucesos por los que ha atravesado la empresa como: ajustes financieros, cambios de mercado y uno de ellos, el más importante es la pandemia, obliga a retirar algunos incentivos desde económicos hasta las celebraciones ya que no es permitido las reuniones ni aglomeraciones, trayendo consigo un impacto negativo a la empresa, puesto que sus trabajadores se sienten desmotivados al no contar con estos espacios, ya que estaban acostumbrados a esas festividades, igualmente por motivos internos de la empresa ya no se entregan subsidios ni auxilios educativos y a madres solteras, pero se siguen manteniendo los que estaban con anterioridad. Aun con aquellas circunstancias se entregan los bonos Sodexo a aquellos trabajadores que laboran desde las instalaciones y se espera seguir manteniendo y volver a otorgar aquellos incentivos que fueron retirados. (Sánchez, 2021)

### **3.2 Antecedentes**

Como antecedente principal, Sergio Madero y Humberto Peña en el año 2012 realizaron un trabajo denominado “Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones” donde concluyeron con el desarrollo de la investigación que existe “una relación y relevancia que tienen los diversos procesos de recursos humanos y que de alguna manera impactan en los sistemas de bonos e incentivos que otorgan las empresas, como son los análisis, las descripciones y las valuaciones de puestos entre otras herramientas más. Bajo este contexto se ha planteado el supuesto de que los procesos de recursos humanos inciden favorablemente en la importancia que las personas le otorgan al pago de algún bono, incentivo o prestación otorgada por la empresa donde trabajan”. (Madero & Peña, 2012, pág. 33)

Por otro lado, en el trabajo de Francia Celis de Soto, tras haber realizado una investigación en la gestión de recursos humanos, menciona que “se deben tomar en cuenta las funciones principales de la gestión; Planificación, reclutamiento y selección de personal;

Desarrollo de recursos humanos; Remuneración e incentivos; Seguridad e higiene; Relaciones con los empleados y relaciones laborales; Investigación de recursos humanos”. (de Soto, 2006, pág. 25)

### **3.3 Marco conceptual**

El origen de los incentivos se situó con la ideología de la administración científica y el auge de los sistemas de incentivos financieros al dar modelos afines de funcionamiento por medio de los cuales se logrará medir y retribuir la productividad del trabajador. Varios autores definieron su concepto y en el trabajo de (Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009) se pueden apreciar definiciones como la de Frederick Winslow Taylor que precisó el incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente a la industria. Su administración científica recurría al incentivo para motivar a los empleados y así alcanzar y superar las metas de producción. Continuando con esta idea “el rendimiento es funcional a la iniciativa de cada trabajador y depende de los estímulos especiales que se le brinden, mejoras salariales o ascensos, mejores ambientes de trabajo, buen trato y apoyo para la realización de las tareas” (Carro & Caló, 2012)

Así lo planteado por F. Taylor en el año 1911, fue seguido por otros líderes en el campo administrativo como Smith, Gantt, Emerson, Halsey entre otros.

Es importante tener unos conceptos claros para poder así lograr abarcar gran parte de todo este movimiento de la motivación y el salario emocional para el trabajador.

El señor Gonzales (2009) realizó una investigación, en la cual identificó diversas clases de incentivos, bonificaciones entre otras, las cuales nombró estrategias, siendo estas útiles a la investigación presente, ya que; como primera estancia se quiere identificar qué incentivos y/o bonificaciones maneja la empresa Telesentinel Ltda., se presentan en la Tabla 1:

Las cuales son:

#### **3.3.1 Estrategias monetarias.**

**3.3.1.1 Beneficios económicos.** Esta estrategia hace referencia a los beneficios proporcionadas por la empresa a sus trabajadores y familias. Principalmente, tiene que ver con unos auxilios y facilidades de crédito ya sean para vivienda, vehículo o de libre inversión, así como también se brindan auxilios que están más enfocados para el estudio a nivel de educación y cursos de capacitación que les ayuda a enriquecer y seguir en constante aprendizaje. Otra

estrategia que se implementa en estos beneficios económicos se trata los de salud complementaria, donde encontramos seguros de vida, extras por incapacidad presentada o pólizas de medicina prepagada.

**3.3.1.2 Bonificaciones - Incentivos.** En este grupo se describe las bonificaciones otorgadas a los trabajadores por la entrega de resultados que realizaron en sus jornadas laborales, generalmente se miden a través de indicadores y algunos relacionados más por antigüedad. En unas organizaciones se ofrecen primas extralegales o se lleva a cabo un plan de comisiones para los comerciales, así como bonos especiales.

Tabla 1.

*Listado de estrategias identificadas.*

<b>Estrategias monetarias</b>	<b>Estrategias no monetarias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificaciones – Incentivos</li> <li>• Beneficios económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Formación</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Calidad de vida</li> <li>• Integración familiar</li> <li>• Clima laboral</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia con datos tomados de González (2009)

### **3.3.2 Estrategias no monetarias.**

Con estas estrategias lo que se pretende generar en el trabajador más que las monetarias, es una satisfacción no solo laboral sino también personal.

**Formación.** A diferencia de las estrategias monetarias, lo que se pretende es que en esta estrategia se encuentren planes de formación y capacitación, un entrenamiento específico constante, el desarrollo de competencias y las becas de estudio, pero sin ningún costo, simplemente es un valor agregado que la organización brinda a sus empleados.

**Calidad de vida.** Se trata de todo lo referente a la flexibilidad horaria para hacer alguna actividad extracurricular, permisos para asuntos familiares. Se pueden manejar también programas de bienestar como los son convenios para los trabajadores, mejoras en los espacios laborales, servicios adicionales y celebraciones de días especiales.



**Clima laboral.** Esta estrategia se refleja como la persona se encuentra en el ámbito laboral en el que trabaja. Las relaciones interpersonales generadas en la compañía, el entenderse con grupos de trabajo generan que el empleado llegue a sentirse como en “familia”. Aquí se implementan planes orientados a mejorarlo, donde se encuentra una excelente comunicación y así mismo los equipos logran los objetivos propuestos.

**Integración familiar.** La empresa genera un espacio con actividades de integración con las familias de sus trabajadores, así como unas vacaciones recreativas.

**Estabilidad laboral.** Para los empleados una vinculación directa a término fijo o indefinido con la compañía hacen parte de esta estrategia no monetaria.

**Sentido de pertenencia.** A lo que se quiere llegar, es que el empleado se identifique con su trabajo y a su vez con la organización; se pretende generar en él lealtad, compromiso y en otras palabras que se sienta orgulloso y a gusto de formar parte de la empresa.

El objetivo de los incentivos es lograr que a los empleados se les proporcione una motivación para que, de esta manera, cumplan con los objetivos propuestos en la empresa. Mirándolo así, es un beneficio no solo para el trabajador, sino también para la organización. Incluso, “el motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a la preferencia hacia un comportamiento específico” (Los Recursos Humanos.com, s.f., párr. 2). Cabe aclarar que “ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo” (Campos y Díaz-Ramírez, 2003, p. 1)

Por otra parte, en el trabajo de Gallardo et al., (2007) se enlistan diferentes definiciones sobre motivación desde la perspectiva de diversos autores. Palomo (2000), como se citó en Gallardo et al., (2007), afirmó que un motivo es “una variable que le da lugar a una determinada conducta” (p. 3) o Krieger (2001) lo delimitó como “aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (p. 3). De igual manera, en Acuña (2004) también hablan de motivación.

### 3.4 Marco geográfico

Telesentinel Ltda. Posee una oficina principal en la ciudad de Bogotá D. C., específicamente, al centro oriente de la ciudad en el barrio Centro internacional, igualmente cuenta con otras sucursales en diferentes regionales: Valledupar, Villavicencio, Bucaramanga y Medellín.

### 3.5 Marco teórico

Con la construcción de este marco teórico se pretende entender los conceptos y las distintas perspectivas que rodean los incentivos y así mismo la motivación. Existen teorías que son las bases y las fundamentales expuestas para así lograr entender características y aspectos del ser y sus necesidades, comprendiendo también que cada persona es un mundo distinto.

#### 3.5.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Propuesta por Abraham Maslow en 1943 en su obra “A Theory Of Human Motivation”, debido a su publicación es una teoría motivacional que se ha venido trabajando desde hace años y ha sido una de las bases para todo el desarrollo del campo de incentivos y motivación.

Esta teoría ayudó a determinar la hipótesis de que, dentro de cada individuo existe una jerarquía de cinco necesidades de forma ascendente entre las que se encuentran:

**3.5.1.1 Necesidades Fisiológicas.** Son aquellas necesidades identificadas como básicas puesto que se tratan de la supervivencia del hombre y en estas se incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales de los individuos.

- **Necesidades de Seguridad:** Donde se abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. Se plantea también la orden, la ley y los límites.
- **Necesidades de Sociales:** Hace referencia al efecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y amor.
- **Necesidades de Estima:** Donde se establecen los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo y la autonomía, pero también maneja factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Necesidades de Autorrealización:** Que es el impulso para convertirse en aquello que la persona es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.



**Figura 1.** Jerarquía de las necesidades. Elaboración propia (2021).

Estas necesidades se plantean de forma como una pirámide enfatizando que es una jerarquía puesto que Maslow plantea que se deben satisfacer primero las necesidades básicas para poder llegar a una autorrealización. Una de las teorías que su raíz es la jerarquía que plantea Maslow es la teoría ERG de Adelfer.

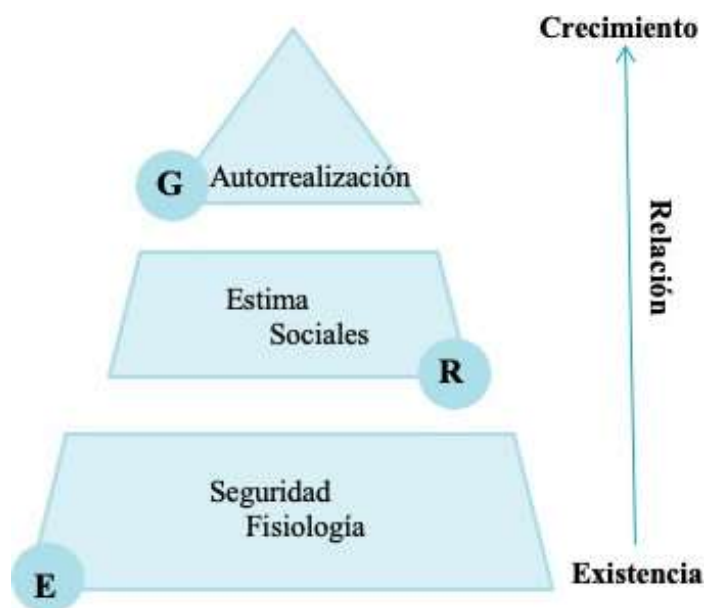
**3.5.1.2 Teoría ERG - ERC.** La teoría ERG (Existence, Relatedness, Growth) con su traducción en español donde: ERC donde E es por Existencia, R por Relación y C por Crecimiento, es como se explicó anteriormente, una teoría basada en la jerarquía de Maslow, el exponente Clayton Aldelfer en el año 1969 la da un nuevo visión y clasifica tres grupos de necesidades principales.

Como se presenta su nombre, clasifica 3 grupos (correspondientes a cada letra) dentro de estos tres grupos clasifica las 5 necesidades de Maslow. Plantea entonces lo siguiente:

- **Existencia:** Esta se encuentra relacionada con las necesidades fisiológicas y las relaciona con las necesidades de seguridad.
- **Relación:** En el grupo de relación se encuentra todo lo relacionado con las necesidades sociales y de la estima.
- **Crecimiento:** el grupo de crecimiento sería relacionado con la necesidad de autorrealización debido a que la persona tiene el deseo de desarrollo individual.

Concluyendo así Aldelfer con la teoría ERG que dos necesidades pueden trabajar al mismo tiempo por consecuente no existiría tal jerarquía y que sin una necesidad igual se pueden ir obteniendo las

demás puesto que todos los seres humanos manejan diferentes experiencias y condiciones a lo largo de su vida.



**Figura 2.** Teoría ERG. Elaboración propia. (2021)

Estas dos teorías son las que manejan una relación más directa y se puede concluir que el ser humano siempre tendrá necesidades de algún tipo pero que no necesita cumplir una para poder avanzar a la otra porque como se mencionaba anteriormente, la experiencia del ser hace que cada uno se desarrolle diferente lo único sería siempre llegar a cumplir esa satisfacción de autorrealización o crecimiento.

Teorías X y Y. Es la teoría por Douglas McGregor elaborada en 1960 por su obra “The Human Side Of Enterprise” y expone una teoría motivacional diferente a las que se vieron anteriormente.

McGregor lo que logra es plantear dos modelos contrapuestos acerca de los empleados en una compañía. Para alcanzar estas dos visiones analiza durante un periodo determinado el comportamiento de líderes con subordinados y su relación. Debido a que encuentra que hay dos maneras de lograr la motivación y se plantea de la siguiente manera.

**Teoría X:** En esta teoría presupone que el empleado es un ser pesimista y con una aversión innata al trabajo tratando de evitarlo si le es posible debido a que no es una actividad atractiva y más que compromiso por gusto, se sienten obligados. Además, su principal motor motivacional es el dinero

careciendo así de total ambición por ir más allá de lo establecido para lograr una satisfacción personal. Si no fuese porque los están liderando y sin ordenes no cumplirían a cabalidad con los objetivos. En contraparte:

**Teoría Y:** Es lo opuesto ya que es positiva, y ésta se caracteriza por considerar al empleado como el activo más importante de la organización puesto que se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista. Los trabajadores son creativos y proactivos para así dar soluciones rápidas que la empresa necesita, así mismo buscan responsabilidades y se esfuerzan para alcanzar los objetivos debido a que su recompensa será un reconocimiento por sus méritos.

Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta el trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo. Y aquellos gerentes que se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso, por lo que así un empleado promedio aprenderá a aceptar e incluso a buscará la forma de encontrar más responsabilidad.

La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso para el autor McGregor llegó a suponer que aquellos que son dirigidos con la teoría Y son más válidos que los de la teoría X. Por ende, estableció que la idea como toma de decisiones donde el empleado puede participar, los trabajos de responsabilidad y que además son desafiantes sumado a las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una compañía.

### ***3.5.1. 3 Teoría de los dos factores de Herzberg.***

Por la década de 1950, Frederick Herzberg en conjunto con más personas, desarrolla una teoría donde existen dos dimensiones para lograr la satisfacción laboral, de hecho, la hace de una perspectiva externa en vez de basarse solo en el ser como otras teorías.

Herzberg logra un panorama más empresarial y así destaca dos factores que son: la motivación, y la higiene. Todo esto se logra debido a que realiza un análisis de entrevistas realizadas por él y sus colaboradores, a un grupo de trabajadores con el fin de averiguar que los mantiene satisfechos o insatisfechos con sus trabajos. Inició solicitando a estas personas que pensarán en algún momento donde se hayan sentido bien respecto a su trabajo, pudiendo ser en el actual o en otros pasados y que así mismo explique qué ocurrieron estos, otra de las preguntas era que recordaran algún momento en que se haya sentido mal respecto al trabajo con el mismo panorama de ser en el actual o en alguno de los que había laborado y que había ocurrido.

A partir de esto el autor pudo concluir que la motivación en el ambiente laboral proviene de dos factores independientes como se mencionó anteriormente que son el factor de higiene y factor motivacional.

El factor de higiene se define de todo aquello negativo o que generó insatisfacción en los empleados, debido a lo que experimentaron en sus trabajos y que tenían que ver específicamente con sus puestos de trabajo, por ello Herzberg lo denominó de esta manera. Así, él menciona que cuando las condiciones físicas del trabajo, las relaciones interpersonales, la seguridad en el trabajo y las políticas y prácticas administrativas no están presentes o se emplean de manera incorrecta, no permite que el empleado logre sentirse satisfecho, pero esto no quiere decir que cuando se encuentran presentes alcanzan la máxima satisfacción sino contribuye a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo factor que los empleados experimentaron es el atribuir a sus puestos de trabajo, al que Herzberg denominó factor motivacional, donde se incluyen aspectos como: la realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, la importancia e interés de la labor que se está realizando. Por ello Herzberg menciona que si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a inducir un nivel elevado de motivación estimulándolo a un alto nivel de desempeño. (Pinto, 2002)

### **3.5.2 Teoría de las necesidades de McClelland.**

También llamada como la teoría de las tres necesidades establecida por McClelland en 1961, está basada en que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes puesto que ayudan a explicar la motivación que las personas requieren en los diferentes campos y ambientes en los que se desarrolla

- “Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.
- Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio
- Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.” (Sum, 2015, p. 9)



**Figura 3:** Teoría de las tres necesidades. Elaboración propia. (2021)

### 3.5.3 Teoría del establecimiento de metas.

Desarrollada por Edwin Locke en 1968, es una teoría muy ligada con la psicología debido a que se refiere a las motivaciones que las personas necesitan para así lograr sus objetivos, visto de ese modo esta teoría abarca que trabajar para conseguir un objetivo es una fuerza motivadora donde el empleado pretende abastecer la necesidad de autorrealización influyendo así en su desempeño laboral y generando además unas estrategias que le permitirán en más oportunidades alcanzar esos objetivos de manera más eficiente. En esta teoría se identifican cinco principios:

- Establecer retos: Definir retos difíciles genera mayor satisfacción cuando se logra cumplir.
- Complejidad de las tareas: Unido con el punto anterior, es importante visualizar el objetivo y dividirlo para así ir realizando actividades y lograr la meta.
- Claridad: Es importante tener metas específicas para así mismo en el proceso evitar desviarse del verdadero propósito.
- Compromiso: El trabajador debe sentir ese compromiso con la meta debido a que si se siente obligado es más difícil que se sienta motivado.
- Retroalimentación: En todos los procesos recibir retroalimentación de los logros obtenidos motiva a seguir en la mejor continúa.

Con los anteriores principios podemos mencionar la APO: Administración por objetivos

debido a que funciona de tal manera que en la jerarquía se vinculan los objetivos de un nivel con otro, donde estas metas específicas tienen un proceso de retroalimentación sobre su avance para así lograrlas.

#### **3.5.4 Teoría del reforzamiento.**

Teoría formulada a inicios del siglo XX por Burrhus Frederic Skinner, que lo que pretende explicar es que los seres humanos respondemos a estímulos del medio que nos rodea, clasificando refuerzos positivos y negativos donde el ser humano tiende a repetirlos o eliminarlos, de esta manera se logra modificar el comportamiento.

- **Refuerzos positivos:** Son aquellas consecuencias que aparecen tras una acción que se realizó y la persona las encuentra satisfactoria, por lo cual, lo ideal es que tienda a repetirse debido a que con ello consiguieron una recompensa que los beneficia y motiva. En este punto es importante aclarar que cada persona maneja diferentes particularidades para algunos un premio podría ser material y otros el reconocimiento.
- **Refuerzos negativos:** Con estos se pretende eliminar las consecuencias que el ser considere como negativas, es decir, se elimina la aparición de una consecuencia que no era satisfactoria.

Además de plantear esta teoría Skinner quería llevarla a la práctica real, por esto elaboró una serie de programas donde estableció refuerzos continuos y otros intermitentes. Para los primeros a la persona se le recompensa constantemente ya sea por una conducta o acción y tiene como ventaja que es efectiva y rápida, sin embargo, como desventaja es que así mismo la conducta se puede acabar rápidamente. Y para los refuerzos intermitentes se va a recompensar a la persona solo en ocasiones puntuales y especiales y se subdivide en refuerzos de intervalo debido a que la acción es reforzada en un periodo de tiempo que se establece previamente siendo así fijo o puede ser en un tiempo variable o aleatorio. Y la otra subcategoría es de razón donde el ser tiene que cumplir cierta cantidad de acciones antes de ser recompensada y se puede también realizar en un tiempo fijo o variable.

#### **3.5.5 Teoría de la equidad.**

Propuesta por Stacey Adams desarrollada desde 1963, se basa en que los seres humanos constantemente en ámbitos laborales o personales se comparan con personas de ciertas



características similares o que realizan actividades semejantes. Debido a esto, las personas distinguen dos elementos importantes en el momento de esforzarse para conseguir algún tipo de beneficio. También cuando es un ámbito de intercambio, es decir, lo que se aporta y se recibe. En consecuencia, se intenta mantener un equilibrio para que no exista una disonancia cognitiva que hace referencia a un estado de incomodidad e injusticia cuando lo que se hace, se piensa y se dice no coincide.

### 3.5.6 Teoría de las expectativas.

Elaborada por Victor Vroom en el año 1964, esta teoría explica que tras realizar una acción se llegará a una recompensa debido a que el individuo se esforzó y su recompensa debe valer la pena. Se manejan tres factores importantes: valencia, expectativa y medios.

- **Valencia (V):** Es la preferencia para recibir una recompensa, puede variar mediante la satisfacción de las necesidades e ir surgiendo con otras o también si no lo desea, de esta manera, aneja un valor positivo (1) o negativo (-1).
- **Expectativa (E):** Es la relación que existe entre el esfuerzo para lograr lo que se quiere y el desempeño que se obtuvo mientras realizó la actividad. Los valores aquí también se encuentran en los rangos de 1 que corresponde a la conexión que hubo entre esfuerzo y resultado y el valor -1 para una creencia nula de esta conexión.
- **Medios (M):** También llamada instrumentalidad, es ese elemento que permite medir hasta qué punto se obtendrá esa recompensa debido a su desempeño. Donde se manejan los rangos de 1 y -1 con la explicación anterior.

La combinación que manejan estos tres factores crea la motivación laboral en los empleados dependiendo la intensidad que maneje cada uno. El autor crea una fórmula donde a cada factor se le asigna un número en el rango entre -1 y 1 y que se puede interpretar en una fórmula.

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

Es una teoría que puesta en práctica es muy compleja de obtener resultados que en verdad sean viables debido a que son valores subjetivos reduciéndose a un valor numérico y como se destaca en otras teorías, el comportamiento humano tiene infinidad de variables y cada uno se comporta en una misma situación de distintas maneras.

“Posteriormente a Víctor H. Vroom, Porter y Lawler ampliaron esta teoría en 1968 afirmando que el fundamento de este modelo de motivación se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende directamente de la combinación del medio y las fuerzas que rodean a las personas.
2. Los individuos toman decisiones de manera consciente sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen deseos, metas, objetivos y necesidades diferentes.
4. Los individuos eligen por sí mismos entre diferentes opciones de comportamientos.” (Peña & Carlota, 2015)

### **3.6 Marco legal**

Colombia es un estado social de derecho, por tanto, se estipulan unos principios, derechos y deberes para garantizar la efectividad de “servir a la comunidad y promover la prosperidad” (Constitución Política, 1991), con la participación de todos, manteniendo la integridad territorial y de esta forma asegurar la convivencia y vigencia de un orden justo. La constitución política de Colombia de 1991, reconoce en cada uno de sus artículos estas normas, derechos y deberes, “respeto a la dignidad humana, el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” (Constitución Política, 1991) de la población colombiana. Por ello se estipula en el artículo 25 como se presenta en la tabla 2, que el trabajo es uno de los derechos fundamentales de todo ciudadano y menciona que así mismo este debe ser digno y en las condiciones justas, para la integridad y seguridad del empleado, que este se sienta a gusto y cómodo en su puesto y sus labores, de esta forma la empresa contratante puede llegar a obtener los mejores resultados de este colaborador.

Tabla 2.

*Artículo 25 de la constitución política de Colombia.*

Constitución Política De Colombia	
Título II De Los Derechos, Las Garantías Y Los Deberes	
Capítulo 1 De Los Derechos Fundamentales	
Artículo 25	“El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Constitucion Politica, 1991)

*Nota:* Elaboración propia.

La constitución política de Colombia establece en el capítulo 2 los derechos sociales, económicos y culturales de todo trabajador, por ello en el artículo 53 como se presenta en la tabla 3, se mencionan los principios mínimos fundamentales, de los cuales la empresa Telesentinel Ltda. tiene en cuenta que: Debe existir una igualdad de oportunidades para los trabajadores, en cuanto a la remuneración mínima vital, que al presente año es de \$908.526 y móvil, que es de \$106.454, y la cantidad y calidad del trabajo, lo cual la empresa lo tiene en cuenta en sus trabajadores y se establece al momento de la contratación, ya que se tiene claro que debe existir una compensación a sus trabajadores por las labores hechas; de igual forma debe existir una estabilidad en el empleo; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad, la Telesentinel Ltda. protege a la mujer, con auxilios a madres solteras, subsidio que se les otorga aquellas madres luego de verificar su estado civil.

Tabla 3.

*Artículo 53 de la constitución política de Colombia.*

Constitución Política De Colombia	
Título II De Los Derechos, Las Garantías Y Los Deberes	
Capítulo 2 De Los Derechos Sociales, Económicos Y Culturales	
Artículo 53	<p>“El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes</li> </ul>

	<p>formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.</li> <li>• Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.</li> <li>• La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (Constitucion Política, 1991)</li> </ul>
--	---

*Nota:* Elaboración propia.

Según el decreto único reglamentario del sector del trabajo y mencionado en la sección 3 nombrado actividades recreativas, culturales o de capacitación dentro de la jornada de trabajo, como se menciona en la tabla 4, donde se expone que deben existir programas recreativos, culturales o de capacitación para los trabajadores, permitiendo el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales. Telesentinel Ltda. por su

parte, hace gran enfoque en dichas actividades recreativas, puesto que para ellos es de gran importancia el estar incentivando a sus trabajadores con celebraciones ya sea de la mujer, hombre, Halloween, amigo secreto entre otras, permitiéndoles a sus colaboradores la interacción entre ellos, que compartan un rato agradable y de esparcimiento.

Tabla 4.

*Artículo 2.2.1.2.3.2 del decreto único reglamentario del sector trabajo.*

Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	
Decreto 1072 de 2015	
Libro 2	
Régimen Reglamentario Del Sector Trabajo	
Parte 2	
Reglamentaciones	
Capítulo 2	
Jornada De Trabajo, Descanso Obligatorio, Vacaciones Y Recreación	
Sección 3.	
Actividades Recreativas, Culturales O De Capacitación Dentro De La Jornada De Trabajo.	
Artículo 2.2.1.2.3.2.	Programas recreativos, culturales o de capacitación. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.  Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando

	<p>la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.</p> <p>(Decreto número 1127 de 1991, artículo 4°) (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, 2015)</p>
--	--

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4. Capítulo 4. Metodología

Desde el punto de vista del área de Talento Humano, la implementación de los diversos procesos de la administración de compensaciones, influyen en el desarrollo y en el establecimiento de los incentivos que reciben los trabajadores y forman parte de los ingresos por su trabajo, convirtiéndose luego en un factor determinante para las personas.

Al momento de realizar el diagnóstico de la empresa se requiere tener un enfoque cualitativo, ya que se orienta en “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Sampieri, 2014). De acuerdo con esto, se realizará una entrevista, donde se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Sampieri, 2014), por ello en esta investigación se utilizará inicialmente para el diagnóstico de la empresa y sus incentivos, el diseño de una entrevista al jefe de Talento Humano con el objetivo de obtener información de forma verbal y personalizada, sobre la empresa Telesentinel Ltda. y sus incentivos, donde se tendrá en cuenta la opinión y perspectiva, utilizando la entrevista semiestructurada, que “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Sampieri, 2014).

En la entrevista se clasifican 6 tipos de preguntas las cuales son:

1. Opinión: Se refiere al punto de vista, lo que se cree o que se piensa al respecto.
2. Expresión de sentimientos: Se da a conocer el cómo se siente o lo que experimenta a nivel emocional.
3. Conocimientos: Se enfoca en lo que ya se sabe con certeza.
4. Sensitivas (relativas a los sentidos): Aquellas donde se pregunta el que se vio o se percibió.
5. De antecedentes: Se relaciona a lo vivido y experimentado.
6. De simulación: Son las suposiciones que se pueden llegar hacer. (Sampieri, 2014)

En la entrevista se implementaron 3 de los tipos de preguntas como se ilustra en la tabla 5 con las respectivas preguntas.



Tabla 5

*Preguntas entrevistas.*

<b>Tipo</b>	<b>Pregunta</b>
Conocimiento	A grandes rasgos, hablemos de la empresa, ¿en qué sector está ubicada y a que se dedica?
Antecedentes	¿qué funciones como tal realizas tu acá y Cuánto tiempo llevas?
Conocimiento	¿Conoces las políticas de compensación y cuáles son? ¿O acá como le llaman incentivos, bonificaciones?
Conocimiento	En cuanto a celebraciones ¿qué más hacen?
Conocimiento	¿también a los trabajadores o algunos empleados les ayudan, digamos económicamente a crecer pues académicamente en formación?
Conocimiento	¿estos incentivos, como los manejaban, sectorizados en cuanto a personalizados, en general, por áreas?
Conocimiento	estos incentivos al socializarlos, ¿Cómo lo hacen?, ósea solamente al inicio de la contratación, o se le recuerda cada, no se cada cuanto tiempo, o ¿Cómo se dan a conocer?
Opinión	¿Cuál ha sido la respuesta en cuanto a la incorporación de nuevos incentivos?

Opinión	Teniendo en cuenta la situación actual, pues del COVID-19 ¿Cómo ha sido la compensación o los incentivos por la pandemia?, ¿qué cambio ha traído ellos?
Opinión	¿los hallazgos que identificaron fueron negativos?
Conocimiento	¿Cuáles van a ser los incentivos que permanecerán a futuro?

*Nota:* Elaboración propia

## 5. Capítulo 5. Análisis

Telesentinel Ltda., con más de 35 años de historia se ha catalogado como una de las empresas líder en seguridad contando con servicios como: monitoreo de alarmas, circuitos cerrados de televisión y rastreo vehicular.

Tras haber realizado una entrevista al jefe de recursos humanos, se evidencio que implementan incentivos a los trabajadores, con el objetivo de beneficiar, motivar y dar reconocimiento, entre los cuales se encuentran, todos aquellos asociados con las relaciones interpersonales haciendo referencia a: celebración del día de la mujer y el hombre, día de la madre, amigo secreto, festividades como Halloween y coctel de fin de año. Las teorías que se relacionan con este tipo de incentivo, que está basado en un ambiente y una experiencia interpersonal son: La jerarquía de las necesidades de Maslow, debido a que clasifica una necesidad ligada al relacionamiento, donde el ser necesita afecto y aceptación y con este tipo de eventos la empresa Telesentinel Ltda. satisface este tipo de necesidad. En relación con la teoría mencionada anteriormente, se establece la Teoría ERG de Aldelfer, donde clasifica las necesidades en tres grupos: existencia, relación y crecimiento, en el cual la relación se enfoca en las necesidades de estima y sociales. Por otra parte, en la Teoría X y Y de McGregor, se establece que la teoría Y, está arraigada a considerar al empleado como un activo importante, por consiguiente, al motivar al trabajador con buenas relaciones grupales se logra que este sea una persona más dinámica y optimista, llegando a considerar el trabajo como un proceso natural. En la perspectiva de Herzberg y su teoría de los dos factores, el factor higiene es el que se encuentra relacionado con la experiencia del empleado, respecto a las relaciones interpersonales, para que así el individuo se encuentre satisfecho y la empresa por su lado logra disminuir o eliminar la insatisfacción de sus empleados.

El subsidio educativo que Telesentinel Ltda. les ofrece a sus trabajadores es dirigido para sus hijos y el único requisito que deben cumplir es verificar que efectivamente estén estudiando y las notas que han obtenido. El otro subsidio que manejan es para las madres cabeza de hogar y el requisito preliminar es que esté soltera y las demás características que se conocen para identificar a este tipo de mujeres. Se clasifican como auxilios debido a tienen como objetivo, apoyar económicamente aquellos colaboradores que lo requieran, fuera de la remuneración que estos reciben por sus labores. Por ello, este tipo de incentivo denominado en la empresa como

auxilio, se pueden relacionar con diferentes teorías como: la jerarquía de las necesidades del autor Maslow, puesto a que hace relación a que el individuo tiene la necesidad de la autorrealización, que incluye el crecimiento y el desarrollo del potencial. Otro autor, McGregor menciona en la teoría Y, que los empleados llegan a considerar el trabajo como algo natural más no como una obligación, y esto es porque la empresa considera al trabajador como un activo importante de la organización velando por su bienestar y así mismo porque este se encuentre motivado. En relación con la teoría de Maslow, la teoría de ERG, la cual agrupa aquellas necesidades en tres grupos, en estos auxilios se relación con la G, puesto que se obtiene un crecimiento de autorrealización. En la teoría de los dos factores de Herzberg, se considera importante para el trabajador el segundo factor que es el de la motivación, ya que se incluye la realización personal que el trabajador está obteniendo, llevando a un nivel más alto el desempeño laboral. Skinner establece en la teoría del reforzamiento que existen refuerzos positivos, siendo estas las consecuencias del resultado de una acción que se realizó y el individuo se siente satisfecho y motivado, en este caso para seguirse postulando a aquellos auxilios.

Como se mencionó en los auxilios brindados, para el de las madres cabeza de hogar se considera motivacional puesto que este dinero extra, genera más seguridad en la mujer entre cumplir con sus compromisos con la empresa y con las personas que estén a su cargo.

La bonificación por \$7.000 es el incentivo con mejor aceptación por parte de los empleados, se le otorga a quienes estén puntualmente a la hora de ingreso estipulada por la compañía, pero aquel trabajador que llegue después de los 5 minutos de la hora acordada, pierde este benéfico, lo cual hace que el empleado se comprometa con su horario laboral, por ende se puede relacionar con la teoría de dos factores por Herzberg, con el factor motivacional, ya que se plantea que el reconocimiento en este caso, al cumplir con el horario, hace el trabajador se sienta motivado a seguir cumpliendo con lo que se comprometió a la hora de vincularse con la empresa, estimulando así un rasgo significativo en su personalidad como lo es la puntualidad, a respetar esos tiempos y así obtener un alto nivel de desempeño. Edwin Locke desarrollo una teoría del establecimiento de metas, la cual se relaciona con las bonificaciones, puesto que el trabajador para obtener dicho beneficio, como lo es en este caso el bono Sodexo, debe cumplir con su horario permitiéndole trazar una meta y una estrategia para cumplir con este. Otra teoría con la cual se puede relacionar es la de las expectativas por Vroom, donde se manejan 3 factores

importantes, pero solo 2 hacen referencia a este tipo de incentivos, puesto que la valencia, como lo menciona el autor, es la preferencia para recibir una recompensa y la expectativa es la relación entre el esfuerzo para conseguir algo y el desempeño que se obtuvo en el transcurso.

En términos generales la empresa Telesentinel Ltda., implementa de una manera empírica aquellas teorías motivacionales y psicológicas, debido a que conocen la importancia de motivar a sus trabajadores, por medio de incentivos, o como ellos los denominan: auxilios y bonos, para que cada empleado se sientan satisfecho y a gusto, ya sea en su puesto de trabajo, en sus relaciones interpersonales, con el entorno y consigo mismos, de esta manera generando que el desempeño laboral crezca, obteniendo de esta forma que la empresa al momento de visualizar los resultados, estos sean positivos.

### **Conclusiones**

A partir del estudio de las teorías enfocadas a la motivación y el análisis realizado frente a la situación de la empresa Telesentinel Ltda. que se obtuvo de la entrevista efectuada a la jefe de recursos humanos, se evidenció que uno de los objetivos de esta organización es el bienestar de sus empleados, hacer que estos se sientan a gusto ya sea con los resultados obtenidos, los esfuerzos, con el entorno, e incluso con su puesto de trabajo; estos se han logrado por medio de celebraciones e incentivos, donde su respuesta ha sido de manera positiva por parte de los trabajadores hacia la empresa, ya que se sienten motivados para cumplir con sus labores y superarse a sí mismos, permitiéndoles crecer no solo laboral sino de forma individual.

Telesentinel Ltda. a raíz de la práctica de estos incentivos ha implementado algunas ideas que hoy en día son efectuadas tanto en la educación como en el trabajo, aquellas teorías que se enfocan en el trabajador y la motivación de estos. Teorías como la jerarquía de las necesidades de Maslow, es una de las más importantes y antiguas, pero que sigue vigente, abarca en su totalidad que el trabajador cuenta con diferentes necesidades, pero Telesentinel Ltda. solo suple algunas de estas como: sociales que se refiere al sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad, a raíz de esto se considera que la empresa lo implementa en aquellos incentivos, pero que a su vez hace falta las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Debido a la situación actual de la pandemia COVID-19 Telesentinel Ltda. se ha visto obligada a suspender las celebraciones de aquellas festividades, donde se presentan aglomeraciones, trayendo consigo una respuesta negativa por parte de los trabajadores, ya que estas eran celebraciones que les permitían un momento de esparcimiento en sus labores, motivándolos a participar activamente; pero la empresa aún no ha planeado una estrategia de contingencia para suplir estos incentivos, ya que la decisión que tomaron fue eliminarlo, se considera que se debería buscar otras alternativas ya sean presenciales o virtuales para que se suplan y de esta forma rediseñar estas celebraciones que han implementado por años y para los trabajadores eran agradable y motivadoras.

Se sugiere que hagan pausas activas, debido al cambio que se está presentando en el ambiente laboral, ya que unos trabajan desde casa y se maneja un estrés laboral más elevado, se les permitirían un momento de descanso y esparcimiento a los trabajadores. Otra sugerencia en cuanto a las celebraciones es realizarlas virtualmente, ya sea haciendo concursos o simplemente

un momento en que se reúnan posiblemente todos o por áreas y celebren aquella fecha especial y no las dejen pasar por alto, así se les dará a entender a los trabajadores que para la empresa es importante que se sientan a gusto con lo que les brinda Telesentinel Ltda.

## Referencias

- Acuña, E. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. Universidad de Chile. Obtenido de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl\\_p/sources/guzmanl\\_p.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf)
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Blog Desarrollo Empresarial UNEFM Sabino. (s.f.). *Tema 2. Motivación. Teorías antiguas y contemporáneas. Integración de teorías*. Obtenido de [https://nanopdf.com/download/motivacion-blog-desarrollo-empresarial-unefm-sabino\\_pdf](https://nanopdf.com/download/motivacion-blog-desarrollo-empresarial-unefm-sabino_pdf)
- Carro, F., & Caló, A. (2012). La Administración Científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada . *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*, 1-18.
- de Soto, F. C. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, 1-19.
- Gallardo, E., Espulga, M., & Triado, X. (s.f.). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *Universidad de Barcelona*, 1-9.
- García, C. (2001). El refuerzo y el estímulo discriminativo en la teoría del comportamiento. Un análisis crítico histórico-conceptual. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45-72.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. F. (2009). El Concepto de Incentivo en Administración. Una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, Vol 11, 73-91.
- Madero, S., & Peña, H. (2012). *Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos*. Cali: Cuadernos de Administración.
- Méndez, J. (2014). Estudio de los Modelos de la Motivación. *Administración de Proyectos II*, 39.
- Peña, & Carlota. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. *Facultad de ciencias económicas y empresariales*, 22.
- Perez, B., & Marrugo, M. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Victor Vroome en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero "Cemprende". *Facultad de Ciencias*



*Económicas.*

Schunk, D. (1997). Teorías del aprendizaje. En D. Schunk, *Teorías del aprendizaje* (pág. 560). Prentice Hall.

Suarez, R. (2017). Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke. *Universidad Central del Ecuador* .

Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. *Universidad Rafael Landívar*, 1-107. Valencia,

M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Cali: Entramado.

## Anexo

**Bogotá D.C, 26 de febrero del 2021**

### **Entrevista diagnostico trabajo de grado.**

**Objetivo:** Obtener información de forma oral y personalizada sobre la empresa Telesentinel Ltda y sus incentivos, teniendo en cuenta la opinión y perspectiva del jefe del departamento de Talento Humano de la anterior empresa.

#### **Preguntas de diagnóstico:**

Buenas Tardes, el día de hoy 26 de febrero del 2021, yo Johanna Sabogal, estudiante de Administración de empresas de la Universitaria Agustiniiana, me encuentro reunida con la señora Karina Sánchez Jefe del departamento de Talento Humano

**Karina:** Buenas tardes

Johana: Buenas tardes

**Johana:** A grandes rasgos, hablemos de la empresa, ¿en qué sector está ubicada y a que se dedica?

**Karina:** La empresa telesentinel Ltda. lleva 32 años en el mercado, estamos, nuestra sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, tenemos diferentes regionales como: Valledupar, Villavicencio, Bucaramanga y Medellín. Y la empresa se dedica a servicios de seguridad

**Johana:** OK bueno, ¿qué funciones como tal realizas tu acá y Cuánto tiempo llevas?

**Karina:** Yo llevo 17 años en la compañía y mi cargo actualmente es de jefe de recursos humanos el cual llevo desempeñando en los últimos 7 años.

**Johana:** ¿Conoces las políticas de compensación y cuáles son? ¿O acá como le llaman incentivos, bonificaciones?

**Karina:** Aquí en la empresa los manejamos incentivos, actualmente el que tenemos permanente es el de, el incentivo por llegar tarde, es un bono sodexo diario que se le da a los empleados por \$7.000, este bono se les da digamos 5 minutos de la entrada de cada

trabajador, se les da esos 5 minutos para que lleguen, si llegan ya después de los 5 minutos ellos automáticamente pierden el bono diario.

**Johana:** Ok, digamos En cuanto a celebraciones ¿qué más hacen?

**Karina:** Bueno, en celebraciones, antes de la pandemia manejábamos todo tipo de celebraciones, el día de la mujer, el día del hombre, el día de las madres, para Halloween hacíamos concurso de disfraces, jugamos al amigo secreto y a fin de año se daba la fiesta, la fiesta de fin de año, pero pues por la pandemia el año pasado y este año no se ha realizado absolutamente nada de esto.

**Johana:** Ok, que es el coctel donde dan algunos premios e incentivos también ¿verdad?

**Karina:** En la fiesta de fin de año se les hace premios, si se les da premios, por departamentos, se rifan televisores, se rifa plata etc.

**Johana:** Ok, ¿también a los trabajadores o algunos empleados les ayudan, digamos económicamente a crecer pues académicamente en formación?

**Karina:** Bueno, actualmente los auxilios no se están brindando, pero antiguamente si teníamos unos incentivos, pero como tal no era para, como tal para el trabajador sino para los hijos del trabajador, entonces se llaman auxilios educativos, entonces hubieron muchas personas que se acogieron a estos auxilios y se les estuvieron dando, pero ya desde hace unos 2 añitos para acá, pues antesitos de que empezara la pandemia, ya se dejaron de dar estos subsidios, pero la gente que los tenia, si ya les queda permanente

**Johana:** ok, ¿estos incentivos, como los manejaban, sectorizados en cuanto a personalizados, en general, por áreas?

**Karina:** Los objetivos, los incentivos, perdón, eran general, ósea para todo trabajador que se postulara, que trajera los papeles al área de recursos humanos, nosotros verificáramos en el caso de los auxilios educativos verificáramos que el estudiante, el hijodel trabajador, cumpliera con los requisitos, con las notas, en el caso de las madres solteras, también damos auxilio a madre soltera, entonces verificar que fuera una madre soltera, que no tuviera pareja actual y así se otorgaban estos subsidios pero de maneja general, todo aquel que se postulara y que cumpliera con los requisitos.

**Johana:** Ok, y ¿practican alguna prima extralegal?

**Karina:** Si la practicamos, pero ya dependiendo el área

**Johana:** Esa va por áreas

**Karina:** Si, la prima extralegal va por área, se daría a fin de año, pero ya depende de la empresa como le vaya en el año, digamos que la última prima extralegal que dimos fue en el año 2017, ya de allá para acá pues no nos ha sido posible.

**Johana:** Ok, y estos incentivos al socializarlos, ¿Cómo lo hacen?, ósea solamente al inicio de la contratación, o se le recuerda cada, no se cada cuanto tiempo, o ¿Cómo se da a conocer?

**Karina:** Bueno, los incentivos, el incentivo del bono sodexo si se da antes de la contratación, y ya los incentivos posteriores ya se van mencionando a lo largo que se vayan abriendo convocatorias, ósea el único que decimos como de primeras es el bono sodexo diario, o las celebraciones que se hacen durante el año

**Johana:** Ok ¿Cuál ha sido la respuesta en cuanto a la incorporación de nuevos incentivos?

**Karina:** ¿la respuesta como empresa o como los trabajadores han reaccionado?

**Johana:** Pues, las dos

**Karina:** Listo, pues los trabajadores reaccionan muy bien, pues todo incentivo que les llegue para un trabajador es un motivo más de trabajar y a la empresa le gusta incentivar a sus trabajadores, cuando se puede, digamos que estos últimos años, han sido unos años difíciles, entonces la compañía no ha tenido como, este incentivo para darles a los trabajadores.

**Johana:** Ok, Teniendo en cuenta la situación actual, pues del COVID-19 ¿Cómo ha sido la compensación o los incentivos por la pandemia?, ¿qué cambio ha traído ellos?

**Karina:** Bueno, el cambio que ha traído, es más que todo en las celebraciones, en las celebraciones del día de mujer, pues ya no se les puede dar obsequios, no se pueden hacer reuniones, igual digamos en el amigo secreto tampoco se pudo hacer, lo de la fiesta de Halloween tampoco porque era como reunirnos todos hacer disfraces entre todos, la fiesta de fin de año fue un impacto muy negativo en la empresa, pues ya que todo mundo estaba

acostumbrado como a la fiesta, los incentivos que se daban dentro de ella, digamos que ese impacto de la fiesta de fin de año si fue un poco negativo para la organización.

**Johana:** Ok, ¿los hallazgos que identificaron fueron negativos?

**Karina:** Si, en el tema de incentivos durante el año si, fueron negativos

**Johana:** Ok ¿Cuáles van a ser los incentivos que permanecerán a futuro?

**Karina:** Bueno, los incentivos que permanecerán en el futuro, es el bono diario que se les da por llegar temprano, que es el bono sodexo diario de \$7.000, los auxilios que ya estuvieron autorizados se les va seguir dando y ya, y esperemos que a futuro podamos seguir con las celebraciones

**Johana:** Por auxilios, ¿a qué te refieres?

**Karina:** auxilio educativo y auxilio a madre soltera

**Johana:** Ok, vale listo muchísimas gracias.

**Karina:** Con mucho gusto.