

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure, likely a saint or historical figure, seated on a throne or horse. The figure is surrounded by various symbols, including a crown, a lion, and architectural elements like columns. The Latin text "UNIVERSITAS CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER SEPTERAS ORBIS CONSPICUA" is inscribed around the perimeter of the seal.

**CAUSAS DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES
DE UN ORGANISMO NO GUBERNAMENTAL**

**INGRID MARIBEL FAJARDO MEJÍA
KARIN ZUSSELLI DE LA CRUZ DUARTE**

GUATEMALA, 09 DE OCTUBRE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CAUSAS DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES
DE UN ORGANISMO NO GUBERNAMENTAL**

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

POR

**INGRID MARIBEL FAJARDO MEJÍA
KARIN ZUSELLI DE LA CRUZ DUARTE**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Zuly Karina García Vicente
Licenciada en Psicología
Colegiado No. 8113

José Alfredo Enríquez Cabrera
Licenciado en Psicología
Colegiado No. 2026

ACTO QUE DEDICO

A Dios:

Por ser mi fortaleza pese a los obstáculos a lo largo del camino para culminar esta meta tan importante en mi vida, lo que me ha hecho madurar día con día.

A mis padres: Daniel Horacio Fajardo y Clara Luz Mejía

Mi agradecimiento y adeudo infinito por su enorme sacrificio, amor, entrega y apoyo recibido en todos los momentos de mi vida que me han hecho un mejor ser humano con principios y valores.

A mis abuelitos: + Roberto Rubio y Juana Fajardo

Por sus muestras de cariño y afecto que me han brindado a lo largo de los años. Los tengo muy presentes.

A mi hermano y cuñada: Otto Fajardo y Belia de Fajardo

Por sus muestras de preocupación, cariño, motivación y apoyo constante.

Ingrid Maribel Fajardo Mejía

ACTO QUE DEDICO

A Dios:

Por la vida y a lo largo de ella darme tantas bendiciones que me han permitido alcanzar mis sueños y lograr esta meta en especial.

A mis padres: José Antonio de la Cruz y Telma Duarte

Por darme la vida, por sus cuidados, dedicación y todo su amor, por brindarme una familia con principios y valores, los cuales me han ayudado a lo largo de mi camino para ser una mejor persona y ahora una profesional, a ellos mi agradecimiento infinito.

A mi hermana: Ada Verónica

Mi gratitud y mi amor por el apoyo y motivación que siempre ha representado en mi vida.

A mi sobrino: José David

Por ser la nueva luz que ilumina mi ser.

Karin Zuselli de la Cruz Duarte

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darnos el regalo más preciado, la vida.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por formarnos académicamente en esta prestigiosa y reconocida casa de estudios.

A nuestras familias:

Por el apoyo y motivación constante durante el desarrollo de nuestra carrera universitaria.

A la Licda. Hilda Bautista:

Por brindarnos la oportunidad de realizar esta investigación en el área de Recursos Humanos, agradeciendo la colaboración del personal y de la Organización evaluada.

Al Lic. Estuardo Bauer

Por su simpatía y asesoría constante en el transcurso de éste trabajo de investigación con fines de graduación.

A nuestros padrinos de graduación:

Por su apoyo, con cariño.

ÍNDICE

CONTENIDO

Prólogo	1
Capítulo I	
1.1 Introducción	2
1.2 Marco Teórico	4
Capítulo II	
2.1 Descripción de la muestra	27
2.2 Estrategia Metodológica	27
2.3 Técnicas y Procedimientos de Trabajo	28
2.4 Instrumentos de Recolección de Datos	29
2.5 Técnicas de Análisis Estadístico	30
Capítulo III	
3.1 Presentación	31
3.2 Datos observados a través de las técnicas	31
3.3 Análisis Global	42
Capítulo IV	
4.1 Conclusiones	47
4.2 Recomendaciones	47
Bibliografía	49
Anexos	
Anexo 1: Guía de Observación.	
Anexo 2: Cuestionario de Satisfacción Laboral.	
Anexo 3: Evaluación del taller “Actitud positiva en el Trabajo”	
Resumen	

PRÓLOGO

El clima organizacional es un tema esencial hoy en día para las empresas públicas y privadas en Guatemala, el cual ha sido investigado en su mayoría por Universidades privadas enfocando estudios en el área de Psicología Industrial, los cuales se desarrollan sobre una base más administrativa que psicológica, apartando las emociones del individuo en su cotidianidad laboral. En el presente trabajo se consideró al colaborador de una forma integral, analizando la parte psico-socio-laboral en que se desarrolla, valorándolo como el principal recurso con el que cuentan las empresas y organizaciones.

La investigación se realizó en un Organismo No Gubernamental, en donde se cree que los trabajadores gozan de mayores beneficios, con mejores rangos salariales en comparación a otras instituciones públicas o privadas. Esta investigación contribuirá con la Escuela de Ciencias Psicológicas con resultados reales y aplicables a la situación laboral actual del país. No obstante, en un ambiente donde se desarrollan varias personas siempre estará afecto a conflictos o dificultades que interfieren en el logro de resultados idóneos para las organizaciones.

Con esta investigación, la organización conoció los factores que influyen negativamente en la motivación de sus trabajadores y por consiguiente en el desempeño laboral, además, permitió plantear alternativas y estrategias viables de abordaje para el mejoramiento del ambiente laboral y resultados globales deseados por la organización. Asimismo, los trabajadores se beneficiaron por el interés demostrado por la organización en implementar cambios positivos para lograr el clima laboral adecuado contemplando las condiciones actuales de trabajo, promoviendo en los trabajadores el cambio hacia una actitud positiva como herramienta para lograr las metas individuales y organizacionales.

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

Todo ser humano para la realización adecuada de todas las actividades que lleva a cabo, necesita de estímulos intrínsecos o extrínsecos positivos para obtener un resultado adecuado de cada experiencia en los diferentes aspectos de su vida, el área laboral no es la excepción, considerando que las personas pasan la mayor parte del día, en el lugar de trabajo, realizando diversas funciones en su puesto de trabajo.

La motivación en el trabajo es un estímulo imprescindible para el logro de resultados de cada trabajador que es miembro de determinada organización, en donde ésta última, debe reconocer indiscutiblemente que el recurso humano con el que cuenta es la fuente principal para el logro de objetivos organizacionales, para mantener su competitividad en el mercado, es por esto que es necesario brindar al trabajador la atención necesaria para formar conjuntamente con él, un clima organizacional agradable en donde se sienta parte de la empresa y logre así sus objetivos personales, identificándose fielmente con la visión y misión de la organización. La motivación por el trabajo es otro punto esencial para lograr satisfacción laboral, refiriéndose al gusto por realizar las actividades que se llevan a cabo para cumplir con las atribuciones que se le asigna según el puesto de trabajo.

Cada empresa debe contar con un departamento de Recursos Humanos que vele tanto por los intereses propios como del trabajador y es acá en donde el Psicólogo Industrial ejerce un rol relevante hoy en día, quien debe tomar en cuenta los aspectos influyentes en el comportamiento de los trabajadores para implementar estrategias, normas y procedimientos eficaces orientados a promover el desarrollo del talento humano, convirtiéndose en un asesor y guía para los administradores del recurso humano como los son Gerentes, Mandos medios, quienes trabajan directamente con las personas que ejecutan una actividad en cada departamento

velando por el cumplimiento de las funciones necesarias para el logro de objetivos. Se señalan otros aspectos importantes que se deben tomar en cuenta dentro del plan integral de Recursos Humanos como lo son desarrollar un liderazgo adecuado, trabajo en equipo, incentivos, reconocimientos no monetarios, capacitación basada en las necesidades de cada departamento y actividades motivacionales que fomenten un ambiente agradable de trabajo.

Para cada persona, desarrollarse en un trabajo puede ser una experiencia productiva o frustrante, dependiendo del ambiente y condiciones laborales a los que se vea sometido a lo largo de su vida. Esto nos indica la importancia de reconocer en el trabajador a alguien que siente, piensa y actúa según los estímulos que reciba de su entorno. Para el buen desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo es necesario que éste se sienta motivado, siendo la función principal de Recursos Humanos gestionar el talento humano con el que cuenta la organización guiando a Gerentes y mandos medios para motivar al personal bajo su cargo, con el fin de lograr satisfacción laboral en los colaboradores y logrando efectividad en el desarrollo de sus tareas. Con esto se señala la necesidad de la motivación en el trabajo para lograr los objetivos de ambas partes, sin embargo, cuando estos estímulos motivacionales no se dan, repercuten negativamente en el desempeño de los trabajadores, dando como resultado una variedad de consecuencias para la misma como: disminución de productividad, índice alto de rotación, ausencias, entre otros.

A fin de entender qué ocurre en los lugares de trabajo, surge interés en realizar una investigación sobre la motivación humana en el trabajo, identificando las "Causas de la Falta de Motivación de los Trabajadores de un Organismo No Gubernamental" a requerimiento de autoridades de dicho lugar de trabajo en la oficina central que integran el equipo administrativo, observando en dicha organización que los trabajadores manifiestan estrés, aburrimiento, apatía, provocando entre ellos conflictos interpersonales, poca colaboración, con resistencia al cambio, afectándoles personal y laboralmente, dificultando el buen desempeño de

sus funciones. Asimismo, vale la pena mencionar que los colaboradores cuentan con una remuneración económica satisfactoria con beneficios adicionales, comparados con el mercado salarial en Guatemala. Para encontrar las causas de descontento se trabajó con la población objeto de estudio un cuestionario con preguntas cerradas, que evaluaron diferentes áreas que permitieron argumentar integralmente la percepción global de las causas de la falta de motivación que presentan en su trabajo.

Con los hallazgos encontrados se hizo conciencia a los representantes de la organización sobre la importancia que tiene la motivación del recurso humano con el que cuentan, para obtener mejores resultados en su desempeño laboral incluyendo sus opiniones, tomando la motivación como eje principal pero sin apartar otras áreas evaluadas que deben fortalecerse y que repercuten al clima organizacional. Por otro lado, se promovió en los colaboradores un cambio de actitud positiva en el trabajo para mejorar el ambiente laboral en el cual se desenvuelven diariamente.

1.2 Marco teórico

Los Gerentes y Directivos de una organización desempeñan un papel importante en la motivación de sus trabajadores reflejándose en el comportamiento organizacional que se hace evidente con una buena integración de su equipo de trabajo, lo que conlleva a un clima organizacional idóneo. Es de interés analizar la importancia de todos los factores influyentes en el clima organizacional de la población objeto de estudio, debido a que las necesidades actuales requieren de productividad, capital humano identificado con las metas organizacionales para lograr sus objetivos y satisfacción en el trabajo.

A continuación, se enunciarán los factores que son fundamentales para evaluar el clima organizacional de una organización:

*“El reconocimiento es una valiosa herramienta para motivar y retener al trabajador. Existe un gran poder en el reconocimiento con las grandes empresas, las que atraen el mejor talento, lo saben, pues ya destinan hasta un 3% de su presupuesto de Recursos Humanos en programas de reconocimientos e incentivos para sus colaboradores.”*¹. Las personas que se sienten apreciadas en el lugar de trabajo, poseen una actitud positiva ante las actividades que conlleva su puesto, teniendo mayor confianza en sí mismos, convirtiéndose en trabajadores con habilidades adicionales que contribuyen y colaboran a los objetivos organizacionales.

En algunas organizaciones el reconocimiento no es considerado en muchas ocasiones tanto por ellas empresas como por los líderes que las dirigen, porque no lo toman como parte fundamental de sus prácticas de gestión, pensando que únicamente el salario es fuente de reconocimiento suficiente para los trabajadores, sin pensar que es un elemento que sencillamente motiva, retiene y crea lealtad, desarrollando una conexión que vincula al trabajador de forma especial, fortaleciendo la identificación de éste con la organización, permitiendo a los directivos alcanzar los objetivos a través del esfuerzo de su personal y a la vez los líderes deberán ejercer una cultura de reconocimiento.

Cada día, las personas se esfuerzan en su trabajo para alcanzar el éxito, quieren que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos, de esta manera satisfacer sus necesidades básicas humanas. Si el reconocimiento es practicado en la cultura de la organización, se asegurará un clima laboral positivo y productivo. Es necesario que las organizaciones cuenten con planes o programas de reconocimiento y/o incentivos para gestionar el talento humano con el que cuentan para lograr la identificación del personal con la visión que persiguen.

Los directivos en la mayoría de organizaciones probablemente no conocen cómo se sienten realmente sus trabajadores, si dedicaran parte de su tiempo a reconocerles su trabajo obtendrían un impacto extraordinario en el desempeño de

¹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, 3era. Edición, México, D.F. Pp. 158

sus trabajadores. A través del reconocimiento sus trabajadores reflejarán su visión, valores y estrategia cada día y en cada ocasión, lo vivirán y lo transmitirán a través de su comportamiento. Actualmente los escenarios empresariales cada vez más exigentes, en los que se piden un aumento de la productividad y de la calidad del trabajo. De igual forma, se debe aumentar la sensibilidad hacia el entorno personal de los trabajadores. Las organizaciones que no utilicen estratégicamente el reconocimiento, renuncian a atraer el talento, desmotivan al que ya tienen, afrontan mayores costos laborales, reducen su productividad y no consiguen establecer un compromiso humano y profesional de sus trabajadores.

Establecer programas de reconocimiento dentro de una organización, crea un valor agregado para ésta, motivando de una manera potencial al personal. *“Los programas de reconocimiento a los trabajadores consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.”*² Existe el reconocimiento informal y formal, el primero de ellos se refiere a la relación diaria que tienen superior-subalterno, en donde al colaborador se le hace saber verbalmente o por medio de notas el agradecimiento por una tarea bien realizada. El segundo, incluyen estímulos directos reconociendo públicamente al colaborador por sus logros alcanzados, por ejemplo, el empleado del mes, entrega de premios mensuales entre otros.

La comunicación es un proceso de enviar, recibir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos, provocando la transferencia e intercambio de información y comprensión de una persona a otra, requiriendo de un emisor quien es el que comienza el proceso y un receptor que completa el vínculo de comunicación. Sin ésta, los gerentes de una organización no podrán dar a conocer a sus colaboradores la visión y misión que se tiene del negocio. Para algunos colaboradores su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social, que funciona como un mecanismo fundamental donde manifiesten sus frustraciones y sentimientos de satisfacción en el área laboral y personal.

². Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson, Decima Edición, 2004, México, D.F., P.p. 284

Las funciones de la comunicación son organización: control, motivación, expresión emocional e información, las cuales son básicas para el dialogo con los colaboradores de qué es lo que tienen que hacer, que tan bien lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar.

Comunicarse con otras personas puede ser de una manera formal o informal, verbal o no verbal, manifestándose de diferentes formas desde la interacción frente a frente con un compañero de trabajo o jefe, llamadas telefónicas, faxes, correo electrónico, notas colocadas en las carteleras de información, cartas, memorandos, informes o presentaciones orales. Los gerentes utilizan la comunicación como parte esencial para llevar a cabo el proceso administrativo que conlleva las cuatro funciones de planeación, organización, dirección y control, ya que deben tener acceso a información relevante para la toma de decisiones formando redes con contactos que le faciliten la recopilación e interpretación de la información.

El liderazgo también es otro factor importante de mencionar en el proceso de la motivación laboral: es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, otorgado por el nivel gerencial que tiene una persona dentro de una organización, como los gerentes ejercen autoridad formalmente asignada por sus funciones y rango, asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en esos puestos. Sin embargo no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. Influir en otros positivamente es el aspecto más importante de liderazgo. *“Los líderes efectivos entienden que necesitan hacer más que sólo convencer a las personas de seguirlos.”*³ Deben esforzarse por crear una visión que sirva de guía a sus seguidores y refleje las dificultades o aspiraciones de ellos mismos. Cuando un líder y sus seguidores tienen objetivos compartidos, cada uno puede contar con el otro para actuar de forma que mueva a todos hacia el objetivo general.

³ Hellriegel, Don, Jackson, Susan, Administración, Un enfoque basado en Competencias, Editorial Thomson, Décima Edición, 2,005, México D.F. P.p.419.

Para que las organizaciones sean eficaces requieren de liderazgos y gerencias sólidas, que tengan visión hacia el futuro e inspiren a los colaboradores al logro de objetivos formulando planes estratégicos que formen una cultura organizacional eficaz supervisando las operaciones cotidianas.

Los líderes efectivos poseen características personales o atributos que hacen única a cada persona, incluyendo rasgos físicos, sociales y psicológicos, que tomadas todas en conjunto producen un comportamiento que en ocasiones es posible predecir según el tiempo y la situación creando imágenes positivas o negativas para un líder. Dentro de ellas se puede considerar varios factores que son necesarios e indispensables para que un líder utilice dentro de su dirección de personal, como lo son la inteligencia emocional la cual es un tema usado actualmente dentro de las organizaciones tomado como el conjunto de habilidades que pueda tener una persona para comprender, *conocer* y controlar sus emociones en diferentes situaciones estresantes, entendiendo y guiando sus acciones a un buen término a pesar de las dificultades u obstáculos que se le presenten.

Integrando las características personales de cada líder y basarlas con el conocimiento que conlleva el aplicar el proceso administrativo en las organizaciones, los supervisores con éxito serán aquellos que integren las acciones, orientándolas simultáneamente a las metas propias de los trabajadores con las metas organizacionales, estas metas implican que los trabajadores enfocaran sus esfuerzos con habilidades hacia un desempeño óptimo organizacional, siempre y cuando puedan ver por adelantado los beneficios que obtendrán mediante su trabajo, como consecuencia de esto también se beneficia la organización.

El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de un grupo de subordinados que forman parte de un departamento en una organización, porque el líder es quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Los gerentes eficaces de la actualidad deben establecer relaciones de confianza con las personas que deben dirigir, para proporcionarles un ambiente adecuado para formar vínculos fuertes en donde se les facilite desarrollar sus tareas,

considerando como punto importante la confianza que se les proporcione a los subalternos para realizar las mismas. Los líderes deben adaptar su estilo a la cultura tanto de una organización como de Guatemala, porque tendrá un efecto a través de sus seguidores, éstos no escogen su estilo libremente, sino que están condicionados a las oportunidades y posibilidades que les proporcione su entorno.

La seguridad se relaciona necesariamente con la propia supervivencia de la especie humana y específicamente las personas que forman parte de una organización, manifestándose como un sentido vital, o una condición esencial para realizar sus actividades laborales, con base a la actividad productiva en el que gira el negocio. *“Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo a las personas sobre la necesidad de implantarlas”*.⁴ además de la seguridad que se le debe proporcionar a cada colaborador dentro de la organización, es importante hablar del tamaño y del espacio que se le ofrezca para realizar sus funciones cotidianas. El tamaño mide la cantidad de espacio por colaborador, la distribución es otro término, que se refiere a la distancia entre las personas y las instalaciones, lo cual influye en el centro de trabajo porque ejerce una gran influencia en la interacción social.

Es importante la privacidad con la que cuenta cada colaborador y la organización de su espacio, porque influirá en su desempeño al igual que otros aspectos físicos que a simple vista no se toman en cuenta, por ejemplo, la inseguridad que representa unas escaleras mal ubicadas, un pasillo muy estrecho que en determinado caso de emergencia provocado por un temblor, terremoto o incendio, dificultaría demasiado el acceso rápido a la salida de emergencia, reduciendo la posibilidad de que los colaboradores salgan ilesos de una emergencia. Estos son aspectos que evalúan los colaboradores diariamente y que influye positiva o negativamente en el desempeño de los mismos, es por ello que la organización debe contar con planes y brigadas de emergencia conformadas por ellos mismos que reduzcan las posibilidades de un accidente laboral.

⁴ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw Hill, México D.F., Pp. 390.

La motivación humana representa la acción de fuerzas activas o impulsoras basados en las necesidades humanas; las personas son diferentes entre sí en sus necesidades y por consiguiente a los factores de motivación. La palabra motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico, éste impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo.

*“La motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas, o ambas, estimulan, dirigen o mantienen comportamientos.”*⁵ Los gerentes o directivos tienen una herramienta valiosa que es la motivación para lograr el nivel de productividad que desean obtener en la organización, incrementando los comportamientos productivos, como llegar a tiempo o hacer un esfuerzo extra. La motivación del trabajador va de la mano con la satisfacción laboral, la cual se refiere a cómo se siente una persona en la situación en que se encuentra evaluando los factores positivos que implican en ello; un trabajador motivado es un trabajador productivo, esto se considera esencial en las organizaciones porque les creará una ventaja competitiva en el área o mercado en que se desarrollan y podrán lograr el éxito esperado.

Un factor determinante que influye directamente en la motivación de los trabajadores es el estilo de liderazgo, es decir, el comportamiento que tenga un gerente hacia sus subordinados. Los gerentes pueden motivar y satisfacer e forma directa a los trabajadores a través de la comunicación personal, al establecer metas reales y al ofrecer reconocimiento, éste último es un tema de gran utilidad para motivar en primera instancia a una persona, el cual se puede dar por medio de elogios, recompensas monetarias o no monetarias que satisfagan las necesidades o deseos de alcanzar un éxito personal por haber cumplido con una meta.

⁵. Hellriegel, Don, Jackson, Susan, Administración, Un enfoque basado en Competencias, Editorial Thomson, Décima Edición, 2,005, México D.F. P.p. 384.

Dentro de la administración de Recursos Humanos, las políticas que se encuentran establecidas en la organización, son importantes dentro del contexto que se le pueda ofrecer a un trabajador para motivarle; los beneficios adquiridos, que se basan en la ley como vacaciones, bono 14, aguinaldo, seguridad social, bonos adicionales en forma de recompensas por resultados y las oportunidades de desarrollo o ascensos, pueden atraer a nuevos trabajadores a la organización y motivar a los que ya se encuentran dentro de ella. El que dichas políticas sirvan para incrementar el esfuerzo y deseo de permanecer con la organización depende en parte de si los empleados las perciben como justas y equitativas a la hora de aplicarlas.

Las diferencias de cada trabajador varían según las necesidades, valores, personalidades y otras características únicas que lo atraen a un empleo determinado creando diferencias individuales; por lo tanto, la motivación y la actitud son aspectos estables de la estructura psicológica de un empleado y los gerentes tienen una capacidad limitada para cambiarlos.

Los gerentes que están en contacto directo con los trabajadores pueden tener las influencias más importantes sobre la motivación de los mismos. Los buenos gerentes entienden las características únicas de cada trabajador y son sensibles a éstas, pero también entienden que hay unos cuantos principios básicos que pueden seguir para asegurar que todos los empleados están motivados para desempeñar bien su trabajo, no haciéndolos sentir únicamente cómodos, sino a hacerse sentir productivos. Tres aspectos que pueden hacer los gerentes en la práctica para aumentar la motivación de sus trabajadores: Inspirarlos por medio de la comunicación, asegurarse que los empleados tienen metas específicas y desafiantes, se esforzarán por lograr y proporcionar a los trabajadores elogios y reconocimientos por el logro de las metas propuestas.

Adicionalmente, la comunicación efectiva es central para muchos aspectos del trabajo gerencial y para la motivación de personas no es la excepción. La

comunicación es esencial para motivar a un trabajador con un sentido de propósito y de una visión significativa, para que un gerente pueda guiar y motivarlos por medio del establecimiento de metas. Con esto los gerentes pueden dirigir el desempeño de sus trabajadores asignándoles metas difíciles específicas que los empleados aceptan y con las que están dispuestos a comprometerse.

Las metas ayudan a dirigir la atención de los trabajadores hacia las actividades laborales más importantes y alejarlos de tareas irrelevantes, es por esto que las metas estimulan a los trabajadores para realizar un esfuerzo adicional.

Cuando los trabajadores aceptan una meta como algo por qué luchar y comprometerse con el logro de la misma, se establece un compromiso mutuo con lo cual se logra alcanzar el propósito deseado por ambas partes. El establecimiento de metas funciona mejor cuando los empleados reciben retroalimentación oportuna acerca del progreso que están haciendo hacia el logro de sus metas, de no ser el resultado satisfactorio es probable que se pregunten el por qué de dicho resultado y luego cambien sus métodos o comportamientos. La retroalimentación es una señal que les dice a los trabajadores que lo están haciendo bien y que deberían continuar con sus enfoques actuales.

De la misma manera en que las metas pueden mejorar el desempeño individual de los trabajadores, las metas de equipo pueden mejorar el desempeño del grupo. Para mantener a un equipo concentrado, es mejor no establecer demasiadas metas de equipo, también es importante en el establecimiento de metas de equipo estar seguro de que los empleados entienden el objetivo que se persigue y que sean metas que las pueden lograr.

Los gerentes pueden usar el establecimiento de metas para mejorar el desempeño aún sino ofrecen ninguna recompensa significativa a los trabajadores por lograr las metas. Sin embargo, en la mayor parte de las situaciones laborales, las metas se vuelven más poderosas cuando lograrlas produce algún tipo de

recompensa tangible. Las recompensas por el logro de metas incrementan la motivación y el desempeño debido a que fortalecen el nivel de compromiso que sienten los trabajadores.

*“Cuando el individuo ve la oportunidad para lograr lo que para él es importante, se ve atraído por dicha oportunidad y a esa oportunidad percibida se le denomina incentivo”.*⁶ Los incentivos son oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulsos o metas específicas. Cuando el motivo determina la necesidad de actuar, el incentivo proporciona un medio de logro, estimula y mantiene la acción hasta que se consigue la satisfacción, sin embargo, otros factores entran también en la evaluación de las probabilidades de éxito, como por ejemplo que el trabajador considera el tiempo de que se dispone, para ver si es suficiente, tomando en cuenta la intención y sinceridad de la gente que ofrece el incentivo, que por lo general es su superior como medio de satisfacer su motivo. Estos y otros factores ayudan al trabajador a determinar si tienen una oportunidad razonable de lograr la recompensa prometida por el incentivo.

Si el valor de los beneficios ofrecidos por el incentivo y la probabilidad de un desempeño eficaz son positivos, el trabajador suele decidirse a trabajar, dedicando esfuerzos para lograr las recompensas prometidas. La acción por parte del trabajador es un paso voluntario que se inicia con optimismo y con un sentido de expectativa. Se anticipa una acción-resultado en la que se espera que el trabajador desempeñe un trabajo adecuado para satisfacer las necesidades. Si recibe la recompensa propuesta, sus motivos se satisfacen potencialmente y se refuerza su confianza en futuros casos de motivación incentivo. Si actúa en forma adecuada pero no recibe la recompensa prometida, se convertirá en un escéptico con respecto a los incentivos prometidos decepcionándose por no obtener recompensas de manera inmediata

⁶ Harris O. Jeff, Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos, Ediciones Ciencia y Técnica, 1era. Edición, 1,987, México D.F. P.p. 347

Por otra parte, si el trabajador falla en el desempeño y no obtiene la recompensa esperada los efectos son menos seguros. Algunas veces el trabajador que falla en el desempeño se vuelve pesimista y antagonista hacia los factores externos que según él los hicieron fallar, puede perder la confianza en sí mismo; en la mayoría de los casos, las futuras proposiciones de motivación incentivo serán vistas más críticamente y será necesario que los factores de valor y probabilidad tengan puntuaciones sumamente positivas antes de que se realicen las acciones para obtener sus recompensas.

El incentivo del dinero es quizá el que más se ha analizado. Se le ha dedicado mucha atención debido a que el dinero es fácilmente identificable y cuantificable. Con frecuencia, el dinero se considera como medio para satisfacer las necesidades más importantes del hombre, alimento, vestido, casa, transportes, seguros, planes de pensión, educación y otros factores de mantenimiento o seguridad física, pueden conseguirse a través del poder de compra que proporciona el salario, por ser éstas necesidades urgentes y vitales, es importante la oportunidad de ganar dinero. Las recompensas monetarias crean también estatus y prestigio social. Sin embargo, los trabajadores responderán solo hasta cierto punto a los incentivos monetarios.

Los incentivos no monetarios pueden atraer la atención y estimular la acción de los trabajadores por encontrarse éstos interesados en aumentar su prestigio y en recibir reconocimiento de los demás, pueden responder ante el elogio o a los premios públicos (por ejemplo, ser el trabajador del mes). Los trabajadores orgullosos de su largo tiempo de servicio se sienten atraídos por premios que reconocen su antigüedad, asimismo, los que están orgullosos de logros pasados pueden sentirse reconocidos y recompensados si sus superiores amplían sus oportunidades de participar en trabajos más complejos e importantes.

En una palabra, los superiores pueden recurrir a muchos factores no monetarios para encontrar incentivos eficaces que satisfagan a la mayoría de las necesidades, del trabajador promedio. En muchos casos, estos factores no monetarios pueden ser aún más estimulantes que los factores monetarios.

La teoría de la motivación desarrollada por Abraham Harold Maslow, afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades, creía *“las personas tenían cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización las cuales describen el orden en que las personas buscan satisfacer sus deseos.”*⁷ Satisfacer las necesidades en el orden inferior es la base para el desarrollo de la jerarquía, de acuerdo a que la persona satisface cada nivel de necesidades, la motivación cambia a la satisfacción del siguiente nivel superior de necesidades.

Las necesidades fisiológicas se refieren a alimentos, ropa y vivienda que las personas tratan de satisfacer antes que todas las demás, por lo que las personas trabajan por salarios que les permitirán satisfacer primero sus necesidades básicas. Las necesidades de seguridad, incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y la ausencia de dolor, amenazas y enfermedades, las necesidades de afiliación son el deseo de amistad, afecto y pertenencia.

Los trabajadores con altas necesidades de afiliación disfrutan trabajar en relación estrecha con otros; los trabajadores con bajas necesidades de afiliación pueden estar contentos trabajando solos en sus funciones. Cuando una organización no satisface las necesidades de afiliación, lo está privando de mantener una relación social que le permita expresar sus emociones sobre determinada situación, repercutiendo en índices altos de ausentismo y rotación, baja productividad comportamientos relacionados con el estrés e incluso un colapso emocional.

⁷. Hellriegel, Don, Jackson, Susan, Administración, Un enfoque basado en Competencias, Editorial Thomson, Décima Edición, 2,005, México D.F. P.p. 408.

Un gerente que reconoce que un subordinado se esfuerza por satisfacer necesidades de afiliación podría alentar a otros para trabajar en forma más estrecha con el trabajador y sugerir que éste participe en las actividades sociales de la organización. Las necesidades de estima son el deseo de amor propio, una sensación de logro personal y reconocimiento de los demás. Para satisfacer estas necesidades las personas buscan oportunidades para el logro, el ascenso, el prestigio y la posición, todo lo cual simboliza su competencia y valía. Cuando es dominante la necesidad de estima, los gerentes pueden promover la satisfacción en el trabajo y el desempeño de alta calidad al proporcionar oportunidades para un trabajo emocionante y desafiante y reconocimiento para los logros.

Las necesidades de autorrealización son el deseo de desarrollo personal, satisfacción propia y la realización del potencial pleno del individuo. Los gerentes que reconocen esta motivación a los trabajadores pueden ayudarles a descubrir las oportunidades de crecimiento en sus puestos o crear oportunidades de crecimientos especiales para ellos. Al abordar las necesidades de los trabajadores éstos se sienten motivados a desempeñarse de manera efectiva como un equipo.

Las personas con frecuencia comparan las diferencias individuales con rasgos fijos que no cambian mucho con el tiempo. En contraste con esta opinión Maslow creía que las personas avanzan por la jerarquía de las necesidades al considerar cuales necesidades se han satisfecho y cuales faltan de satisfacer. Para cualquier persona específica, una necesidad que era dominante hace tres meses puede ya no ser dominante y una necesidad que es dominante hoy puede ya no serlo el año.

En la propuesta de Maslow de la jerarquía de necesidades se produce el movimiento del mismo modo que ocurre cuando las personas están subiendo por una escalera mecánica la única dirección que se puede tomar es hacia arriba, sin embargo, posteriormente se mostró que el movimiento a través de la jerarquía, en realidad puede ir en ambas direcciones. Propuso la hipótesis de la satisfacción-progresión la cual establece que una necesidad es un motivador hasta que se

satisface, cuando esta se satisface deja de ser un motivador y surge otra necesidad para tomar su lugar. En general las necesidades de nivel inferior, deben satisfacerse antes de que las necesidades de nivel superior se vuelvan lo bastante intensas como para motivar el comportamiento, esta teoría indica que hasta que se satisface las necesidades básicas las personas no se preocuparan por necesidades de nivel superior.

Además, indicaba que cuando un individuo se frustra al satisfacer las necesidades del nivel superior las necesidades del siguiente nivel inferior resurgen y dirigen de nuevo el comportamiento, denominándole a esto frustración-regresión. Esto sugiere que los gerentes deberían tratar de determinar la causa de la frustración de un trabajador y de ser posible, trabajar para eliminar las obstrucciones y así satisfacer las necesidades. Sino pueden eliminarse los obstáculos, los gerentes deben tratar de redirigir el comportamiento del trabajador hacia la satisfacción de una necesidad de nivel inferior.

A continuación se grafica las cinco categorías de necesidades en orden ascendente:



Aplicando esta jerarquía de necesidades al contexto laboral de Guatemala, los trabajadores en su mayoría buscan un empleo para satisfacer inicialmente sus necesidades fisiológicas, es decir obtener un ingreso para comida, vivienda y vestuario. Este es un común denominador entre los guatemaltecos al obtener un puesto de trabajo independientemente del nivel jerárquico dentro de una organización, agregando que la situación actual del país atraviesa una crisis económica que afecta los costos de la canasta básica y otros elementos básicos para sobrevivencia.

En el aspecto de seguridad, las personas buscan que sus patronos les proporcionen el servicio social o planes médicos, estabilidad laboral, tomando en cuenta el nivel de delincuencia que vive el país, se ha convertido una prioridad el satisfacer esta necesidad, sin embargo, algunas empresas contratan a sus trabajadores por servicios prestados sin brindarles un respaldo mínimo como lo es el seguro social.

Las empresas hoy en día en Guatemala se esfuerzan cada vez más por implementar estrategias que persigan la eficiencia y eficacia de sus funciones para lograr los objetivos organizacionales, por lo tanto ya están dándole el valor necesario al recurso humano haciéndole sentir parte de la organización para lograr en éste identificación, compromiso y afiliación. Las necesidades de estima se consideran desde el punto de vista personal y estado emocional, para poder cumplir con esta necesidad laboralmente, sin embargo, en ocasiones es cuestión de cultura o patrones de crianza que las personas no aprenden a valorarse a sí mismo lo que se ve reflejado en el desempeño de su trabajo. Por último la necesidad de autorrealización depende inicialmente del empeño personal que cada trabajador dedique para crecimiento personal, no obstante, también dependerán de la cultura organizacional de la empresa en la que se desarrolle el trabajador.

Los psicólogos industriales ejercen un papel primordial en toda organización y para poder ejecutar una asesoría eficaz necesitan conocer los siguientes aspectos:

- Identificar y aceptar las necesidades que los trabajadores presentan actualmente.
- Reconocer que las necesidades difieren de un trabajador a otro tomando en cuenta la diversidad de caracteres y temperamentos.
- Brindar alternativas a las necesidades insatisfechas de los trabajadores de determinada empresa.
- Ser objetivos en la toma de decisiones.
- Apoyo institucional para motivar al trabajador y abordar problemáticas a todo nivel.

En Recursos Humanos, no se puede hablar de motivación sin mencionar la autoestima, pues está ligada al desempeño laboral de cada persona, la cual se refiere a quererse y valorarse a sí mismo, de una manera sana y equilibrada. En términos psicológicos autoestima, significa *“amarse y confiar en sí mismo para lograr los objetivos, trazados independientemente de las limitaciones u obstáculos que se tengan”*.⁸

La autoestima se forma desde la fuente principal de amor y protección que son los padres, pero también otras figuras de autoridad serán piezas claves para el desarrollo de la autoestima del niño, quien dependiendo de los mensajes recibidos, reflejará como espejo, lo que piensan de él.

En la formación de la autoestima también influyen otras personas que cada persona se encuentran a lo largo de la vida, que con comentarios positivos o bien

⁸.www.monografias.com/trabajos34/autoestima-laboral

negativos, dejan una huella en el autoconcepto de la persona, pero dependerá el grado de madurez de cada quien en como tomar esos comentarios.

La autoestima es la conciencia del propio valor, eleva el estado de ánimo, aumenta la alegría vital, así como el sentimiento del propio poder y fomenta así la capacidad de decisión y la de rendimiento. Tener una buena autoestima es muy importante porque le ayuda a la persona a descubrir las habilidades que tiene, a descubrirse a sí mismo y a sacar provecho de su potencial; si la persona es ignorante de éstas habilidades es como que si no las tuviera, lo mismo pasa con la inteligencia, alguien que no tiene amor propio no se cree con capacidad de solucionar un problema, por tanto no lo es. En el trabajo, el ser humano trabaja para satisfacer las necesidades básicas y también para tener una buena salud mental, también se trabaja para innovar, crear, ser productivos; es por eso que el trabajo está muy ligado con la autoestima, porque las personas se sienten útiles y productivas.

Cuando se tiene baja autoestima, pueden desarrollarse serios problemas en distintas áreas de la vida y dentro de ellas en el trabajo, a nivel de desempeño y de resultados. Una manera interesante y fundamental para todo tipo de cambio que se desee hacer en la vida, es conocer que es lo que no está bien para poder inferior en esto, la persona tiene que saber cómo funciona, lo importante es que sepa cuáles son sus fortalezas y limitaciones, para poder ser capaz de decidir qué es lo que desea mejorar y estar dispuesta a convertir sus debilidades en fortalezas.

Para mejorar los niveles de autoestima de los empleados, requiere planear, organizar, dirigir y mejorar un programa donde se considere las necesidades concretas de la organización, desarrollando, talleres, seminarios, e incluyendo un sistema informativo con temas especiales en boletines o un periódico organizacional, es un trabajo del gestor de Recursos Humanos en beneficio tanto para los empleados como para la organización.

La autoestima de una persona define la calidad de las relaciones interpersonales (con otras personas), intrapersonales (consigo mismo) y con su entorno.

El desarrollo profesional ejerce un papel importante dentro de la motivación de los empleados, se considera que es el fruto de la planeación de la carrera que una persona tiene con vista a lograr objetivos dentro de la organización, se puede dar mediante esfuerzos individuales y por el apoyo de la empresa y directivos donde se labora. Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva; éste no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales, pues la organización que tiene las posibilidades debe incentivar a sus integrantes para que logren realizar sus metas personales y profesionales.

Lograr un desarrollo profesional en los empleados de una organización, tiene un doble efecto positivo: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la planificación y desarrollo de los planes de carrera son una parte integrada de la gestión de los recursos humanos. Se trata de una estrategia que ayuda a la eficiente asignación de las personas en futuros puestos de trabajo, planificando el orden con los movimientos de los individuos de la organización. Se puede entender, que se trata de un proceso sistematizado de diseño e implantación de objetivos que permitan alcanzar la estrategia de la empresa y a su vez permitiendo a los trabajadores alcanzar sus objetivos profesionales y personales. De éste modo, se lograría coordinar los deseos individuales con las necesidades de la organización. El diseño de las carreras profesionales se refiere a que la empresa disponga de un manual de funciones actualizado con las descripciones de todos los puestos de trabajo de la organización, así como la

definición de los perfiles competenciales requeridos para cada puesto y un inventario de Recursos Humanos con información completa de los trabajadores.

Por lo tanto, se debe iniciar la planificación de las carreras profesionales con un conocimiento exhaustivo de las fortalezas y debilidades que presentan los trabajadores o sea perfil requerido del puesto, versus perfil del aspirante. De este modo, se podrán determinar los requerimientos necesarios que garanticen el paso de un puesto de trabajo a otro, minimizando el costo y tiempo de adaptación. En este sentido, son varios los objetivos que se pueden alcanzar con una adecuada planificación de carrera, pudiendo ser algunos de ellos los siguientes:

- Identificar los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la organización (rutas), buscando oportunidades congruentes con la preparación de las personas implicadas.
- Incrementar la satisfacción de los trabajadores a medida que se avanza en la trayectoria definida y por tanto, incrementar la posibilidad de retener profesionales con talento.
- Satisfacer las necesidades cualitativas, presentes y futuras que en materia de recursos humanos presenta la organización.
- Establecer una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales existentes en la empresa, de modo que todos los trabajadores sean conocedores de sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

En conclusión, el desarrollo de planes de carrera supone un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo, orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elección de una determinada trayectoria profesional. De este modo, se busca aunar las necesidades de la empresa con los puntos fuertes, debilidades, intereses, motivaciones, etc. de los trabajadores potenciales.

Las empresas u organizaciones, están compuestas por un grupo de personas, las cuales deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado; por lo tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito. Nada de lo anterior se puede lograr, si no existe dentro de una organización, *“El trabajo en equipo, es el conjunto de procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.”*⁹

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido. Se considera importante mencionar algunas ventajas de trabajar en equipo:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de razonamiento, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta

⁹. Keith Davis, John Newston, Comportamiento Humano en el Trabajo, 11ª. Edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F.

beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas, para lograr esto, se requieren una serie de requisitos que son indispensables posean los miembros que conforman una organización; a continuación se listan algunos de ellos que se consideran los más importantes: planificación, organización, dirección, control, objetivos claros, comunicación, confianza recíproca, compromiso, creatividad, optimismo, voluntad. Es un hecho que para trabajar en equipo, se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo; la clave está en saber manejar dichas habilidades, por lo tanto, para conseguir éxito trabajando en equipo, es necesario e indispensable tener una buena comunicación con los compañeros de departamento y superiores.

Actualmente los mercados laborales se vuelven cada vez más globalizados, más abiertos, lo que ha generado en el interior de las compañías, exigir a los trabajadores ser polifuncionales, es decir, producir más con menos costos, en resumen, se ha debido pasar de un trabajo individualista a uno en equipo.

Cuando se trabaja en equipo, es lógico que surjan contratiempos y discusiones, pero por ello no hay que olvidar algo muy común de escuchar entre quienes se relacionan a diario con más personas, sin buscar conflictos: Las cosas se solucionan hablando, lo cual, es indiscutiblemente cierto. Sin embargo, está la parte negativa, cuando no se logra el trabajo en equipo por diversas razones, se genera entre los miembros de la organización, características de stress, que se manifiestan de distintas formas como lo son: irritabilidad, depresión, aburrimiento, fatiga, ansiedad, baja autoestima, falta de memoria entre otros.

Las características arriba mencionadas, influyen de manera negativa en todos los que integran un equipo, por lo que se podría dar el hecho de que una persona esté muy descuidada en su desempeño, como fruto del stress y eso genere un accidente de trabajo, afectando a más de una persona por su error. Se puede dar también, que el ausentismo ocasionado por el error cometido, lleve al responsable de evaluar ciertos proyectos a la demora de la obra en cuestión y así continúe la

cadena afectando además al rendimiento y a la rentabilidad de la entidad. Causas como éstas, pueden ocasionar rivalidad entre las personas y por tanto, disminuye la cooperación mutua.

A pesar de lo difícil que puede resultar el trabajar en equipo, la empresa moderna, busca las formas para lograrlo, a continuación enumeramos algunas de las estrategias que se pueden utilizar:

- Desarrollar jornadas con actividades deportivas, celebración de aniversarios u otras festividades, premiaciones por años de servicios o al trabajador más destacado, en fin, juntas informales para establecer mejores relaciones interpersonales.
- Incentivar la capacitación con el propósito de perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal, en temas de mayor especialización y vinculados con aspectos en mejorar sus conocimientos y habilidades. El ser humano en esencia, presenta desconfianza frente a lo desconocido y como consecuencia, es renuente a los cambios. Desde luego, hay quienes son más flexibles que otros, pero la labor de la capacitación debe afianzar su mejor esfuerzo por lograr que todos acepten paulatinamente, nuevos desafíos como lo es en este caso, el trabajar en equipo.

Estas estrategias, empleadas por las organizaciones modernas, tienen su origen en la Calidad Total, que se define como un proceso de mejoramiento continuo que busca alcanzar los objetivos de la empresa con cero defectos, a partir de la plena satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos (trabajadores) como de los externos (usuarios o clientes). El poner énfasis en la calidad de esta forma, implica hoy en día, una variable bastante atractiva para tener éxito en un mundo cada vez más competitivo.

Las Relaciones Humanas en el Trabajo; se considera otro factor importante de mencionar influyen en el tema de la motivación, que están formadas por las

siguientes características: personalidad del individuo, diferencias individuales: edad, sexo, escolaridad, factores familiares, experiencias previas, etc.

Los beneficios que se obtienen con relaciones humanas satisfactorias son múltiples, pero entre los más importantes se mencionan: mayor eficiencia en el trabajo, ahorro de tiempo, mayor satisfacción y motivación del personal, mejor integración del personal, mejor ambiente de trabajo, mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo, mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores, reducción de problemas humanos, mayor compromiso por la calidad y productividad.

Se busca entonces, tener buenas relaciones en el trabajo, fundamentalmente para lograr los objetivos institucionales o empresariales y la integración y el desarrollo de los individuos. Es indudable que las buenas relaciones humanas tienen un fin en sí mismas, pero esto no significa que no produzcan a su vez ciertos efectos y resultados, en este caso, proporcionan el logro de los objetivos ya señalados.

Lo anterior nos hace comprender por qué las empresas con mayor éxito se caracterizan entre otras cosas, por personal bien adaptado, eficiente y productivo y los jefes tienen en sus manos la responsabilidad de lograr en sus equipos de trabajo, relaciones humanas productivas, por lo que la actitud de los líderes debe ser positiva, con una comunicación clara y honesta, incentiva a la participación y crea un ambiente de confianza.

CAPÍTULO II

2.1 Descripción de la muestra

El trabajo de investigación se realizó en Plan International Inc., organismo internacional sin ninguna afiliación política, religiosa o gubernamental, iniciando en Guatemala en el año de 1,978.

La organización trabaja actualmente en 598 comunidades con 64,000 familias, beneficiando a una población promedio de 448,000 personas en los departamentos de Alta y Baja Verapaz, Izabal, Jalapa, Escuintla, Santa Rosa. La relación entre ésta con las comunidades de Guatemala, se ha estrechado a través de todos estos años trabajando juntos para mejorar el nivel de vida, fomentando sociedades en las que se respeten los derechos incluyendo la dignidad de las personas. La muestra seleccionada estuvo comprendida por 35 trabajadores de la oficina central quienes realizan actividades administrativas inherentes al trabajo realizado por la organización. Se utilizó el tipo de muestro casual o incidental en el cual como investigadoras se seleccionó directa e intencionalmente a la población evaluada. La muestra se conformó por hombres y mujeres en el rango de edades de 22 a 59 años, teniendo una escolaridad de nivel medio y universitario.

2.2 Estrategia metodológica

Para la realización del trabajo de campo se llevaron a cabo las siguientes fases:

- Primera fase. Reunión con las autoridades correspondientes de la organización para y conocer la problemática de la organización.
- Segunda fase. Elaboración del cuestionario para la recolección de datos el cual fue presentado a las autoridades para la aprobación del mismo.
- Tercera fase. Aplicación del cuestionario a la muestra elegida.
- Cuarte fase. Tabular e interpretar los datos obtenidos.

- Quinta fase. Presentación ante las autoridades de la organización de los resultados del estudio planteando las recomendaciones correspondientes.
- Sexta fase. Desarrollo de un taller motivacional orientado al cambio de actitud de los colaboradores de la organización.

2.3 Técnicas y procedimientos de trabajo

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

Observación: Es un procedimiento de recolección de datos que proporciona una representación de la realidad, de los fenómenos en estudio, tiene un carácter selectivo y está guiado por lo que se percibió de acuerdo a cierta situación. La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento, tal y como éste se produce. Allí donde se sospeche una posible desviación o distorsión en el recuerdo que afecte a los datos, es también preferible utilizar la observación antes que otros métodos. Se orientó la observación estructurada a la población objeto de estudio la cual permitió considerar todos los factores que influyen en el trabajo cotidiano de los trabajadores y la observación no estructurada permitió recopilar datos del ambiente laboral en el que se encuentran inmersos, constatando una conducta apática y desintegración del equipo de trabajo, como se dará a conocer posteriormente en los resultados obtenidos.

Cuestionario: Es una técnica de recopilación de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de ante mano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismo términos, esta técnica se realiza bajo la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado. El cuestionario fue proporcionado a los 35 trabajadores que integran el total de la población evaluada, aplicándolo en las instalaciones centrales de la organización de una forma colectiva, en el cual se plantearon diferentes preguntas y situaciones con el fin de evaluar áreas de interés para contemplar el clima organizacional actual de una forma integral, lo cual proporcionó los resultados presentados en este trabajo, mismo que fueron presentados en su oportunidad a las autoridades correspondientes.

Taller. Es una actividad vivencial en el que los participantes realizan actividades para el conocimiento y entendimiento de un tema específico, tratando de que cada individuo se sensibilice por medio de técnicas participativas que logren una reflexión o análisis sobre determinadas actitudes o comportamientos. Los trabajadores que participaron en el llenado del cuestionario fueron los mismos que asistieron al taller titulado "Actitud positiva en el trabajo", el cual se realizó como parte final de intervención en el trabajo de investigación, con el fin de sensibilizar a cada trabajador en sus actitudes ante las actividades que realiza diariamente en su lugar de trabajo.

2.4 Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron considerados con base al marco teórico y la problemática organizacional que presentan los trabajadores, quienes fueron observados y evaluados por medio de un cuestionario cerrado el cual fue previamente diseñado y revisado por las autoridades de la organización.

Guía de observación. La observación realizada a la población tuvo como objetivo percibir las actitudes y comportamientos de los trabajadores en su lugar de trabajo desempeñando sus actividades cotidianas, además se les observó durante la aplicación del cuestionario con la previa autorización de las autoridades, para conocer las reacciones y comentarios de los trabajadores al presentarles un cuestionario que tome en cuenta sus opiniones.

Guía de Cuestionario. El cuestionario utilizado contiene 60 preguntas cerradas en forma de abanico presentando una serie de posibilidades para responder a cada pregunta. Los trabajadores escogieron entre las cinco alternativas basadas en su criterio y experiencia personal, marcando con un cheque (✓) la opción que consideraban conveniente.

Los factores que el cuestionario evaluó fueron:

- El logro y reconocimiento que los trabajadores reciben de sus superiores por una tarea bien realizada.
- La motivación cada trabajador para cumplir con sus funciones.
- Trabajo en equipo.
- La comunicación a todo nivel en la organización.
- El Liderazgo de mandos superiores.
- Los planes de carrera y desarrollo para los trabajadores que existen en la organización.
- La percepción de los trabajadores del ambiente físico en el que se desarrollan diariamente.
- La identificación que el trabajador tenga con la organización.
- El manejo de emociones de los trabajadores y sus relaciones interpersonales.

Contenido del taller: El taller motivacional desarrollado con los colaboradores de la organización tomó en cuenta el siguiente contenido:

- Dar a conocer los objetivos del taller
- Identificar que es una actitud y que es una actitud positiva
- El valor de una mente abierta, reflexión y sensibilización sobre la importancia de una actitud positiva ante el trabajo
- Yo me hago cargo de mi motivación, importancia de la autoestima.
- Reflexionar los beneficios que obtienen como personas y trabajadores al tener una actitud positiva y amigable.
- Evaluación del taller.

2.5 Técnicas de Análisis Estadístico

Se eligió la técnica de estadística descriptiva para resumir la información recopilada, para ordenarla, clasificarla y tabularla adecuadamente para ser graficada y obtener porcentajes que fueron acompañados de un análisis de cada área evaluada. Se realizó un análisis de consolidación de datos que permitió conocer el clima organizacional en el que se desenvuelve la muestra.

CAPÍTULO III

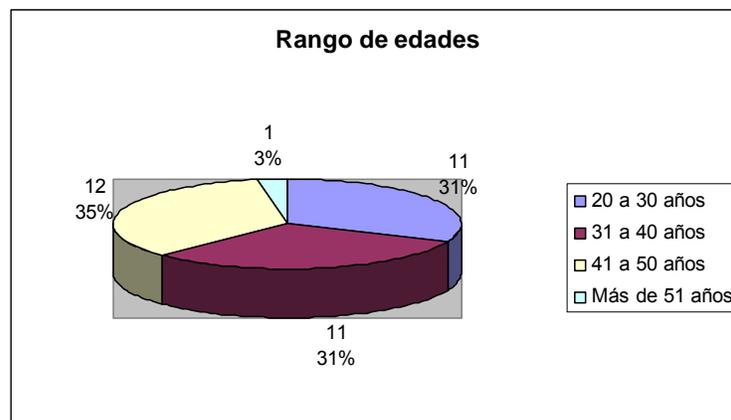
3.1 Presentación

En éste capítulo se encontrará los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos utilizados los cuales se presentan en 20 gráficas tipo pie, que muestran las áreas más relevantes basados en el cuestionario aplicado a los colaboradores de la organización, el cual constó de 60 preguntas cerradas.

3.2 Datos observados a través de las técnicas:

DATOS GENERALES

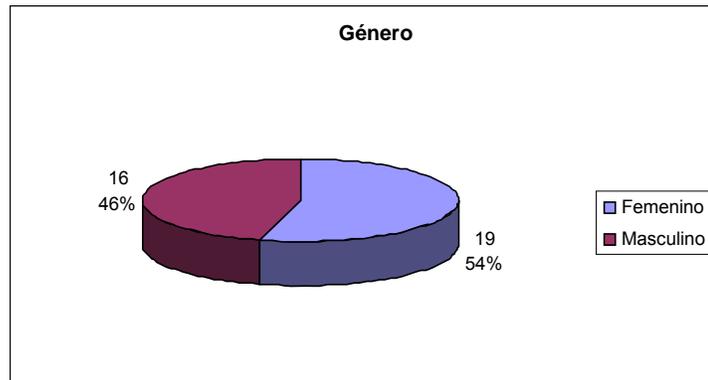
Gráfica 1.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. Según la gráfica la población se encuentra dividida en cuatro grupos representados con 31% equivalente 11 personas en la edad de 20 a 30 años, 31% equivalente a 11 personas de 31 a 40 años, el 35% equivalente a 12 personas de 41 a 50 años de edad y el menor 3% indicado por una persona.

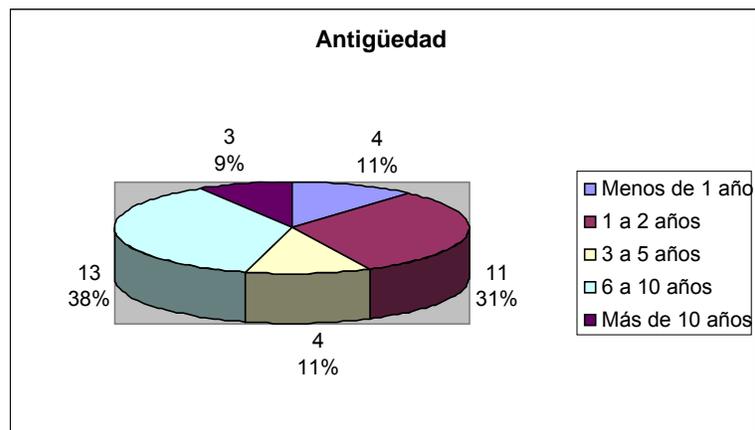
Grafica 2.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. Las mujeres representan el 54% de trabajadores en la organización mientras que los hombres forman el 46% de la población.

Gráfica 3.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. el 11% de los trabajadores tienen menos de un año de haber ingresado en la organización, el 31% se encuentra de 1 a 2 años, el 11% de la población de 3 a 5 años, el 38% de de 6 a 10 años y por último el 9% con más de 10 años de pertenecer a la organización. Con éstos resultados se demuestra que dentro de la organización existe una estabilidad laboral por parte de sus trabajadores.

TRABAJO EN EQUIPO

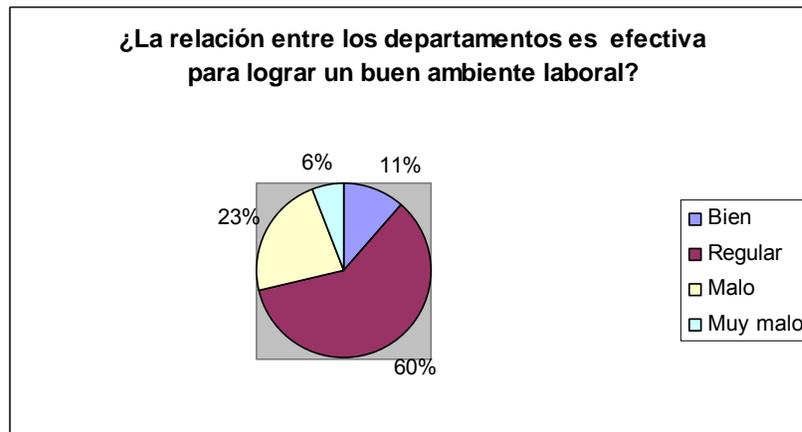
Gráfica 4.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. El 6% de los trabajadores (2 personas) consideran que se trabaja Muy Bien en equipo, el 26% (9 personas) lo considera Bien, el porcentaje más alto el 54% (19 personas) lo considera Regular lo que significa que no es aceptable por la mayoría de los colaboradores dentro de la organización, el 11% (4 personas) lo considera Malo y 3% (1 persona) Muy malo.

Gráfica 5.

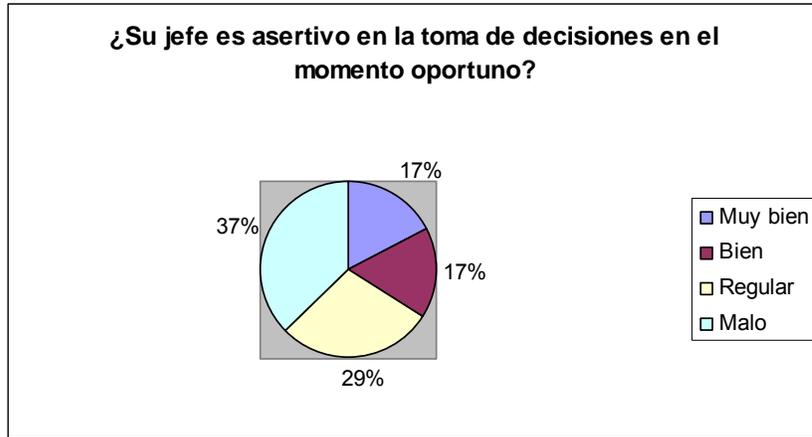


Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. Los resultados obtenidos muestran que el 11% (4 personas) considera que la relación entre departamentos está Bien, con el mayor porcentaje el 60% (21 personas) considera la relación Regular, el 23% (8 personas) Malo y el 6% (2 personas) Muy malo.

LIDERAZGO

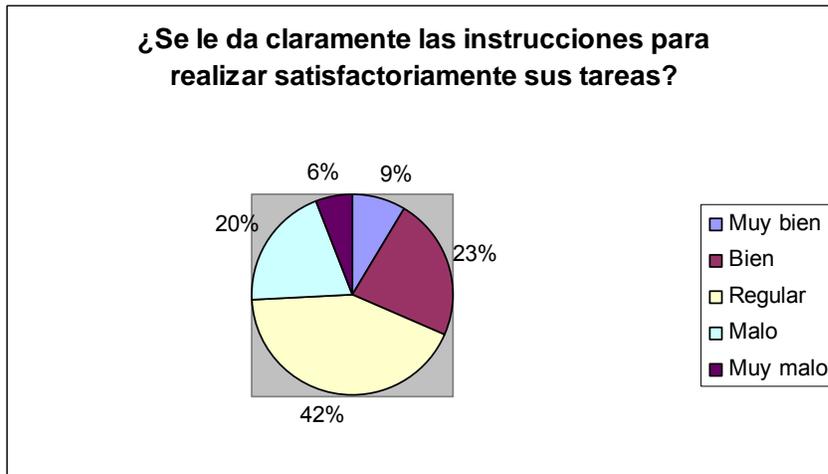
Gráfica 6.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. El 37% (12 personas) considera las decisiones de su jefe como Malo, el 29% (10 personas) Regular, con estos datos se evidencia que el liderazgo ejercido por los Gerentes, sus subordinados no lo consideran adecuado respecto a la toma de decisiones, el 17% Bien y por último el restante 17% Muy bien las decisiones de su jefe inmediato.

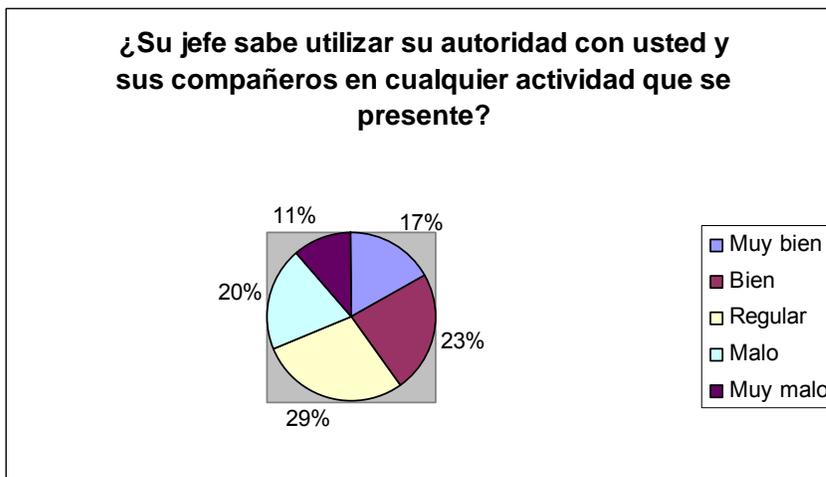
Gráfica 7.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. Los colaboradores consideran que las instrucciones que sus jefes inmediatos les proporcionan para la realización de sus tareas cotidianas se están dando de una manera Regular representado por el 42% (15 personas), el 20% (7 personas) lo consideran Malo, el 6% (2 personas) Muy malo, nuevamente se observa en el área de liderazgo que los subordinados no están recibiendo la información adecuada para el desempeño de sus actividades, por otra parte el 23% (8 personas) lo consideran Bien y el restante 9% (3 personas) Muy bien.

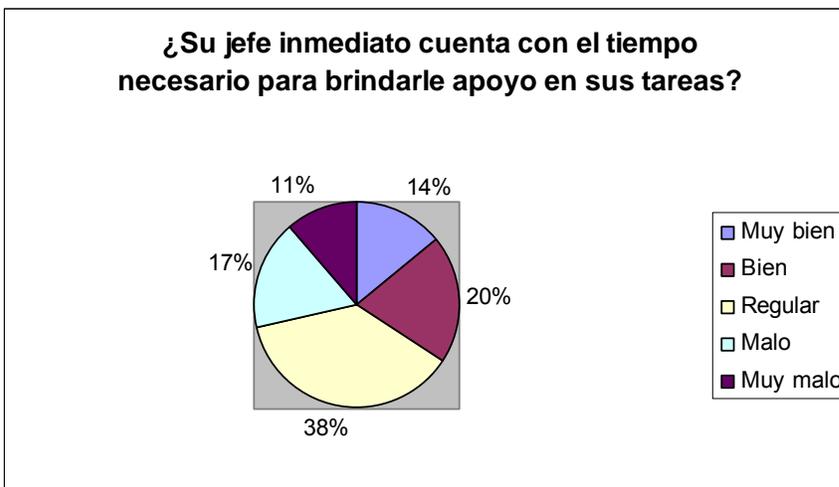
Gráfica 8.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. El 29% (10 personas) de la población lo considera Regular, el 20% (7 personas) Malo y el 11% (4 personas) Muy malo, el 17% (6 personas) considera este aspecto Muy bien y el 23% (8 personas) Bien.

Gráfica 9.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. El tiempo que los jefes proporcionan a sus subalternos para brindarles apoyo adicional en la realización de sus tareas los colaboradores lo consideran Regular con el 38% (13 personas), el 17% (6 personas) Malo, el 11% (4 personas) Muy malo, el 20% (7 personas) lo considera Muy bien y el 14% (5 personas) Bien.

RECONOCIMIENTO Y LOGRO

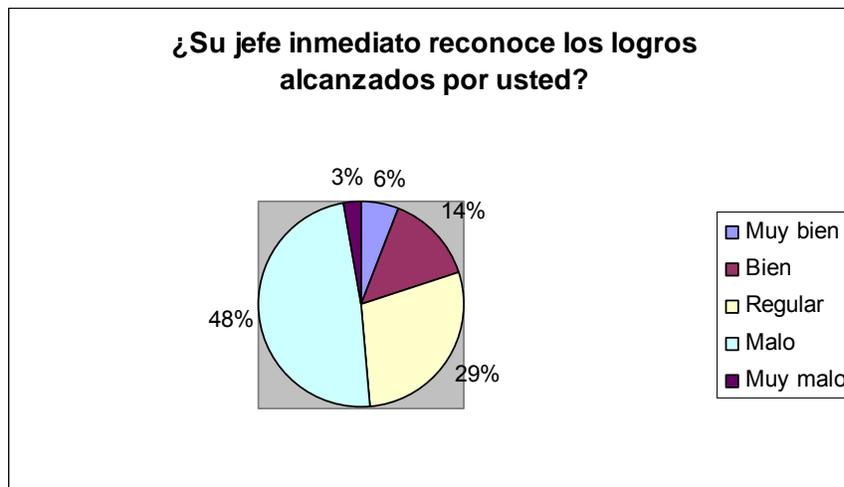
Gráfica 10



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007.

Interpretación. Los logros de los trabajadores no son reconocidos por jefes y autoridades según nos presenta ésta gráfica considerado por el 46% (16 personas) como Malo, el 11% (4 personas) Muy Malo, el 20% (7 personas) Regular, el 14% (5 personas) Bien y el 9% (3 personas) Muy bien.

Gráfica 11.

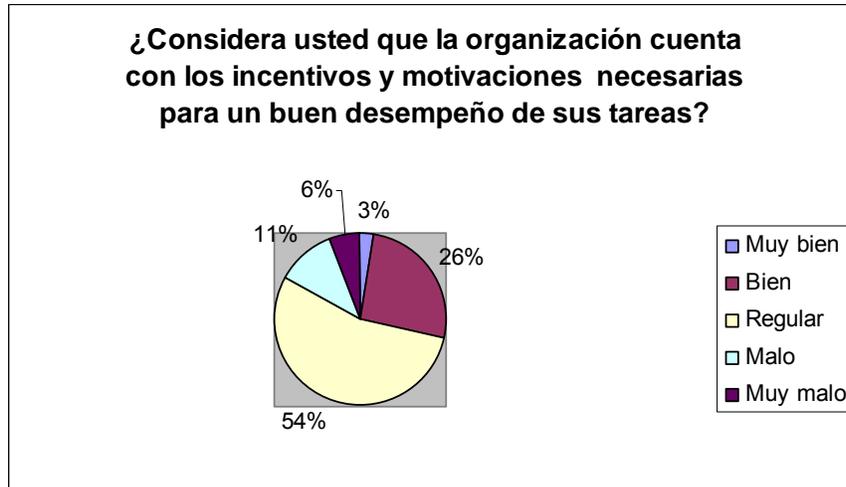


Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. Se observa en esta gráfica un porcentaje alto en el rubro Malo representado con el 48% (17 personas) de la población, considerando la falta de reconocimiento por parte de sus jefes, el 3% (1 persona) lo considera Muy malo, el 29% (10 personas) de una forma Regular y el 14% (5 personas) lo considera bien y Muy bien el 6 (2% personas).

MOTIVACIÓN

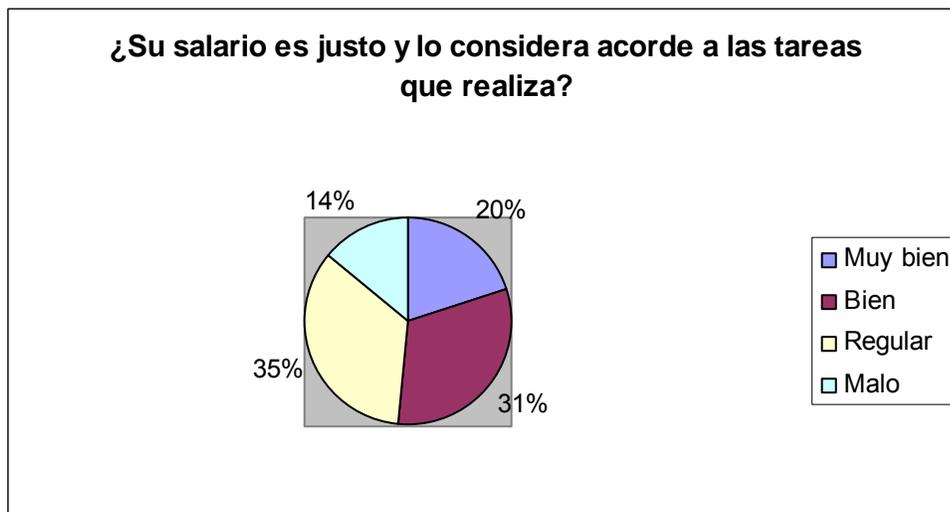
Gráfica 12.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. Los colaboradores consideran que los incentivos y motivaciones que posee la organización no son atractivos representado por el 54% (19 personas) Regular, un 11% (4 personas) lo considera Malo y un 6% (2 personas) Muy malo, el 26% (9 personas) lo considera Bien y un 3% (1 personas) Muy Bien.

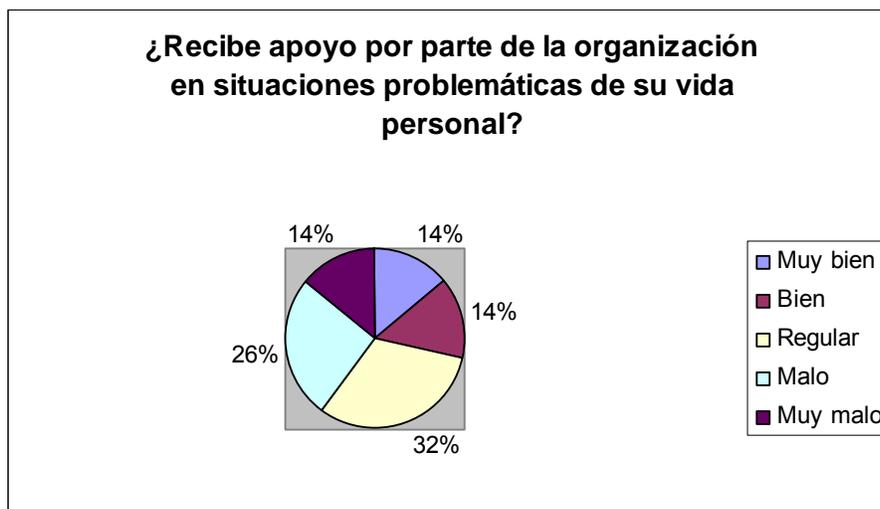
Gráfica 13



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. El salario percibido por los trabajadores en la organización evaluada lo consideran Regular representado por el 35% (12 personas) según las tareas que realizan, el 14% (5 personas) lo consideran Malo la remuneración, el 31% (11 personas) Bien y el 20% (7 personas) Muy bien. El rubro Muy malo no obtuvo ponderación.

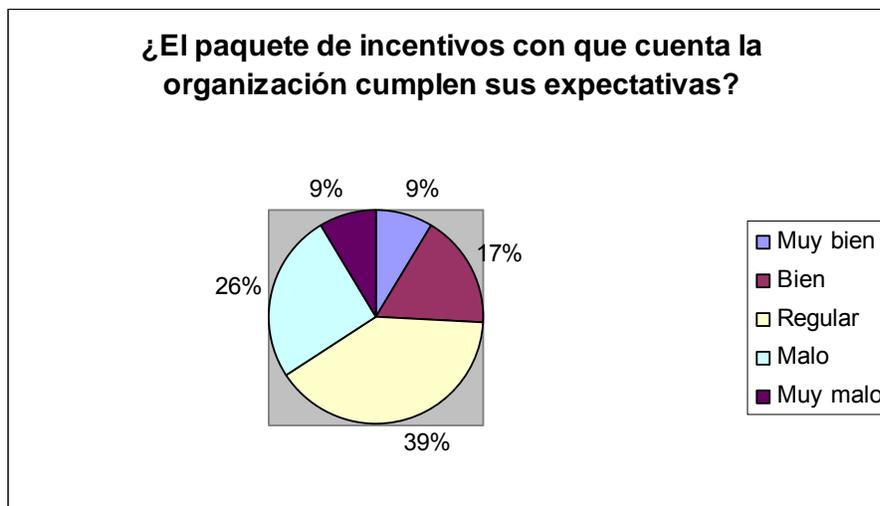
Gráfica 14.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. El apoyo adicional que la organización brinda a sus colaboradores se presenta de la siguiente forma: el 14% (5 personas) lo considera Muy bien, otro 14% (5 personas) Bien, el 32% (11 personas) siendo el más alto lo ve Regular, el 26% (9 personas) Malo y el 14% (5 personas) Muy malo.

Gráfica 15.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. El paquete de incentivos con que cuenta la empresa cumple de una forma Regular al 39% (14 personas) de la población, al 26% (9 personas) Malo, 9% (3 personas) Muy malo, al 17% (6 personas) llenan sus expectativas Bien y al 9% (3 personas) Muy bien.

Gráfica 16.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. Los trabajadores no se sienten motivados en su puesto actual de trabajo, esto presenta la gráfica con el 43% (15 personas) Regular, 23% (8 personas) Malo, 11% (4 personas) Muy malo, el 14% (5 personas) Bien y el 9% (3 personas) Muy bien.

CAPACITACIÓN

Gráfica 17.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. Un 42% (15 personas) considera que la organización invierte en capacitarlos, el 20% (7 personas) de una forma Malo, 3% (1 personas) Muy malo mientras que el 26% (9 personas) lo siente Bien y un 9% (3 personas) Muy Bien.

Gráfica.18.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. Las capacitaciones que se han impartido, son de interés para el 17% (6 personas) con Muy bien, 9% (3 personas) Bien, 43% (15 personas) Regular, mientras que para el 14% (5 personas) el interés demostrado es Malo y el 17% (6 personas) Muy malo.

DESARROLLO PROFESIONAL

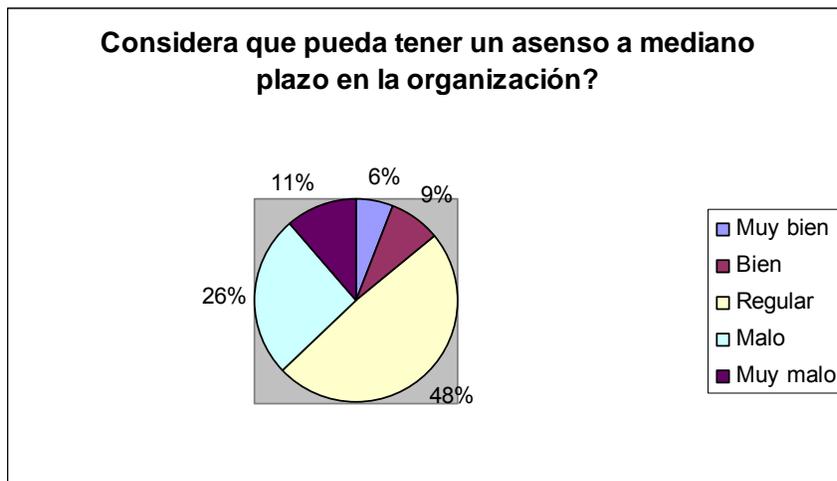
Gráfica 19.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. El 9% (3 personas) de los colaboradores observan oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización representada con Muy bien, el 20% (7 personas) Bien, mientras que el 36% (13 personas) lo ven de una forma Regular, el 26% Malo (9 personas) y el 9% Muy malo.

Gráfica 20.



Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de un organismo no gubernamental. Mayo 2007

Interpretación. La mayoría de la población no considera tener un asenso a mediano plazo en la organización, esto lo representan el 48% de los 17 colaboradores de una manera Regular, el 26% (9 personas) Malo, el 11% (4 personas) Muy Malo mientras que el 6% (2 personas) lo ve Muy bien y el 9% (3 personas) Bien.

3.3 Análisis Global

La organización evaluada cuenta con apoyo económico internacional y se basa en promover el desarrollo humano en las comunidades que reciben el beneficio, siendo su punto central el desarrollo integral de los niños y niñas gestionando proyectos de educación, salud, agua y saneamiento, protección y derechos de la niñez.

La muestra con la que se trabajó estuvo integrada por 35 colaboradores, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 21 a 59 años de edad, de condición socio-económica media, con un nivel educativo medio y grado universitario.

Los colaboradores demuestran estabilidad laboral dentro de la organización según lo representa la gráfica 2, señalando al 38% de la población que tienen una relación laboral sin interrupción de 6 a 10 años, lo que significa que es una organización que proporciona estabilidad laboral para sus colaboradores y a la vez los mismos colaboradores se identifican con la organización permaneciendo varios años al servicio de ella. Es importante mencionar que la mayoría de trabajadores antiguos crean un ambiente en donde los estímulos que brinda la organización para motivarlos ya no son satisfactorios al cien por ciento situación que también involucra al personal de nuevo ingreso, presentando actitudes negativas basadas en la observación, apatía, resistencia al cambio, individualismo. .

La hipótesis en la investigación consideró dos causas principales que contribuyen a la falta de motivación de los trabajadores, siendo una de ellas la falta de reconocimiento por parte de los jefes hacia sus subalternos por el trabajo realizado, percibiendo los colaboradores que su superior inmediato no se interesa por el esfuerzo y tiempo invertido en una tarea específica con resultado favorable. Como consecuencia de ésta falta, los colaboradores presentan desmotivación en general mostrando desinterés por realizar un trabajo de alto desempeño en las tareas asignadas para cumplir con los objetivos del departamento. Cada colaborador es diferente y único en su personalidad y desempeño, por lo tanto, el reconocimiento

debe ser aplicado por el jefe inmediato de acuerdo a las necesidades e intereses de ésta persona para integrarlo a un equipo de trabajo para saber reconocerlo positivamente los buenos resultados obtenidos, creando estrategias internas que promuevan y motiven a los colaboradores bajo su dirección.

Con lo anterior, se puede relacionar la otra causa de la falta de motivación, que se refiere al liderazgo ejercido por los Jefes en la organización, quienes no dan un acompañamiento a sus subordinados en la orientación de sus funciones, sensibilizándolos y haciéndoles comprender el rol que tienen dentro de la organización para lograr el resultado global contribuyendo así al cumplimiento de la planeación estratégica. Esto se evidencia en las gráficas que evaluaron éste aspecto, mostrando que el 68% de los trabajadores manifiestan que las instrucciones que reciben por parte de su jefe inmediato no son claras para la realización de tareas encomendadas, es importante que cada colaborador tenga claro conocimiento de lo que su jefe inmediato espera de su trabajo por medio de una comunicación efectiva brindándole la retroalimentación necesaria para el logro de la actividad asignada, siendo el líder el responsable de proporcionar el apoyo y seguimiento para cumplir con su función dentro del departamento (ver gráficas 6,7,8,9). Como parte del liderazgo se deriva la función del reconocimiento hacia trabajador por una tarea llevada a cabo con éxito, según refiere las gráficas 10 y 11, los jefes actuales tienden a reconocer más los errores que los logros alcanzados, provocando de esta manera desmotivación por parte de los colaboradores al no recibir el refuerzo positivo que toda persona necesita por un trabajo bien hecho.

La remuneración económica que obtienen por su trabajo no es la fuente principal de la motivación, a pesar de que ésta es atractiva en comparación con otras organizaciones similares, además de obtener beneficios adicionales a los de ley, por lo tanto, se encontraron como fuentes principales de la desmotivación de los trabajadores de esta organización la falta del reconocimiento y el liderazgo ejercido en la organización. Según la teoría de Maslow, no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, ni se cumplen en un orden definido, exceptuando las

necesidades básicas (alimentación, vivienda, pertenencia). Los colaboradores de ésta organización satisfacen estas primeras necesidades recibiendo una remuneración económica adecuada y formando parte de un grupo social. En la pirámide de necesidades, los niveles más altos de satisfacción se basan en la autoestima y la autorrealización personal, lo que conlleva al logro de metas, éxito, estatus y prestigio de los trabajadores. En este sentido existen necesidades insatisfechas por parte de la población evaluada que no les permiten lograr un buen desempeño laboral viéndose la organización perjudicada con un equipo de trabajo desmotivado en sus labores cotidianas.

Aunado a esto, la gráfica 16 muestra como resultado total que el 77% de los colaboradores no se siente motivado en su puesto de trabajo con lo cual se afirma nuevamente que no existe motivación dentro de la organización a pesar de las condiciones laborales indicadas, tomando en cuenta que la organización otorga incrementos salariales anuales que incluyen el porcentaje de inflación de la canasta básica y el resultado de la evaluación de desempeño de cada uno de ellos y de esta forma es como se trata de incentivar al buen resultado demostrado durante un año; no obstante, al transcurrir algunos meses del incremento, se percibe el decaimiento en los resultados nuevamente. Debido a ésta situación se determina la importancia de establecer e implementar un programa de incentivos que consideren reconocimientos no monetarios que tomen en cuenta las necesidades reales de los colaboradores, que incluya situaciones personales del colaborador, cumpleaños, antigüedad, matrimonios, nacimientos, fallecimiento de familiares y reconocimientos por cumplimiento de metas o resultados individuales. La organización debe implementar un sistema de incentivos, en caso contrario, los colaboradores responderán únicamente a estímulos económicos lo cual crea una necesidad que a largo plazo no tendrá un límite de satisfacción.

Se encontró también, que en la interacción de los colaboradores no existe trabajo en equipo efectivo, como lo presenta la gráfica número 4, el 68% de la población opina que no hay integración interdepartamentos lo cual ocasiona que las

tareas incluso de un mismo departamento se hagan separadas, que en la mayoría de ocasiones se debe contar con el apoyo de todos para lograr un resultado exitoso. Los departamentos deben reconocer que son proveedores internos que prestan servicio a sus demás compañeros miembros de determinado departamento y que a la vez son clientes internos que reciben también un servicio de los demás departamentos, esta es la parte inicial para el lograr trabajar en equipo, reconociendo que como proveedor se debe conocer las necesidades del cliente y viceversa.

Por otro lado, un beneficio constante de la organización es la inversión que se hace para contar con un personal capacitado, sin embargo, en la gráfica número 18, el 74% de los colaboradores, claramente refleja que los contenidos de las capacitaciones impartidas a la fecha, no son de interés común, lo que demuestra que el apoyo dado a los trabajadores no satisfacen las necesidades de capacitación del diferentes departamentos y puestos, debiéndose conocer a detalle este aspecto por medio de un diagnóstico para obtener un resultado favorable en la aplicación de los conocimientos que cada trabajador adquiera en sus atribuciones diarias.

Dentro de la organización, existe la oportunidad de lograr un desarrollo profesional; en ocasiones se han hecho promociones internas que favorecen a algunos trabajadores con ascensos de puesto, pero también se ha dado el caso de crear desmotivación dentro de ellos por no tomarlos en cuenta en determinado proceso de selección, por no llenar el 100 por ciento de los requisitos, con esto se crea una decisión ambivalente por parte de los directivos por darse en determinados casos ascensos que no cumplen con el perfil del puesto y en otros casos si se han otorgado. Es necesario delimitar clara y objetivamente los requisitos que deben cumplir cada colaborador para optar a un puesto superior, definiendo una política de desarrollo profesional que promueva equitativamente al talento humano considerando las competencias y habilidades necesarias para el puesto, promocionándolas al personal antes de crear expectativas inciertas que provoquen un posible conflicto o desmotivación a futuro.

Finalmente la información proporcionada da a conocer las causas de la falta de motivación de los trabajadores de esta organización, las cuales la Gerencia de Recursos Humanos debe de dar mayor énfasis en la planeación estratégica del departamento, para fortalecer al equipo gerencial proporcionándoles las herramientas necesarias para la adecuada gestión del talento humano, para que reconozcan a los colaboradores como la fuente principal con la que disponen, para el logro y cumplimiento de la visión y misión humanitaria de la organización.

CAPÍTULO IV

4.1 Conclusiones

Con base a los resultados obtenidos a través del desarrollo de esta investigación se concluye lo siguiente:

- ✓ El reconocimiento que los jefes proporcionan a sus colaboradores en sus actividades no es satisfactorio, asimismo, el liderazgo que ejercen dentro de la organización no proporciona el acompañamiento necesario para el cumplimiento de metas, afirmando así, que son las principales causas de la falta de motivación de los trabajadores evaluados.
- ✓ La remuneración económica para la población objeto de estudio no es la fuente principal de motivación en su puesto de trabajo, para los colaboradores es importante recibir estímulo o incentivos no monetarios que los ayuden a sentirse valorados como personas y reconocidos por el trabajo que realizan.
- ✓ Los departamentos de la organización realizan sus tareas de una forma independiente, de una forma individualista incluso en los miembros de un mismo departamento, provocando que no exista trabajo en equipo dentro de la oficina y adicionalmente ocasionan conflictos interpersonales al no identificar los colaboradores que trabajan para cumplir un mismo fin.
- ✓ La organización no cuenta con una política definida de desarrollo profesional para el crecimiento de los colaboradores dentro de ella, lo cual causa desmotivación y frustración al participar en un proceso de promociones internas.

4.2 Recomendaciones

A la organización:

- ✓ Fortalecer a los Gerentes y Mandos medios de la organización para que ejerzan un liderazgo adecuado a las necesidades actuales de la los colaboradores, en donde se desarrollen como los verdaderos gestores del talento humano acompañados por el departamento de Recursos Humanos que brindará las herramientas necesarias para la dirección de personal que incluya logro-reconocimiento y comunicación eficaz.

- ✓ Elaborar un programa de incentivos que tome en cuenta las necesidades de sus colaboradores en una forma integral orientándolo al logro de objetivos por puesto y/o departamento.
- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) por puesto y departamento, para la consideración de un programa que satisfaga los intereses y áreas de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- ✓ Lograr que los departamentos que conforman la oficina central, identifiquen quiénes son sus clientes internos y reconozcan que son proveedores de un servicio interno, para lograr un verdadero trabajo en equipo.
- ✓ Definir y establecer la política de desarrollo profesional, para aplicarlos de una forma unánime y con los mismos aspectos a todo nivel para los participantes dentro del proceso de promociones internas.
- ✓ Promover actividades recreativas o personales que ayuden a integrar a los colaboradores para que compartan y se relacionen informalmente para que se reconozcan como parte de un mismo equipo de trabajo.
- ✓ Programar actividades de campo trimestralmente en las comunidades hacia donde se dirige el trabajo de la organización para que los colaboradores no pierdan la misión de la organización y su trabajo, identificándose con la misma.

A los colaboradores:

- ✓ Realizar un cambio de actitud positiva en el desempeño de su trabajo como herramienta importante para el logro de objetivos.
- ✓ Tener una comunicación directa con su jefe inmediato, para que la relación sea de apertura logrando los objetivos del departamento, para obtener retroalimentación positiva de su desempeño que le ayude a identificar al área de mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México, D.F. 1,999, pp. 675.
2. Furnham, Adrian, Psicología Organizacional, El Comportamiento del individuo, Macrobit Editores, México, D.F., 1,985, pp. 439.
3. Schultz, Duane P., Psicología Industrial, Editorial McGraw-Hill, Tercera edición, México, D.F., 1,985, pp. 447.
4. Davis, Keith/Newstorm, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw-Hill, Onceava Edición, México, D.F., 1,998, pp. 622.
5. Goleman, Daniel, Inteligencia Emocional en la Empresa, Editorial Vergara, Buenos Aires, Argentina 1,999, pp. 460.
6. Chiavenato, Adalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw-Hill, México, D.F., pp. 475.
7. Enciclopedia "Administración de Recursos Humanos", Editorial Limusa, Primera edición, vol. I, México D.F. 1,970, pp. 285.
8. Wood, Gordon, Fundamentos de la Investigación Psicológica, Editorial Trillas, Primera edición, México, D.F., 1,984, pp. 427.
9. Tamayo Tamayo, Mario, El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, Segunda edición, México, D.F., 1,992, pp. 161.
10. Hellriegel, Don, Jackson Susan, Administración, Un enfoque basado en Competencias, Editorial Thomson, Décima edición, México, D.F., 2,005, pp. 540.

Consultas a Internet:

<http://www.losrecursoshumanos.com/empleado-entusiasta.htm>, "El empleado entusiasta", David Sirota, 2005.

<http://www.monografias.com/trabajos34/autoestima-laboral>, "La Autoestima Laboral", Alicia María Matamoros Zelaya, 2006.

<http://www.gestiopolis.com7Recursos/documentos/fulldocs/rrhh>, "Motivación en el Trabajo", el portal para estudiantes de RRHH, 2002.

ANEXOS

Cuestionario de Satisfacción Laboral

El objetivo principal de esta evaluación, es que usted exprese libre y confidencialmente lo que piensa y siente en su puesto de trabajo para obtener un estado actual del ambiente organizacional que se tiene en las oficinas centrales de Plan Guatemala para poder plantear oportunidades de mejora en donde se requiera. Para este efecto, se le solicita responder con toda franqueza a las situaciones planteadas considerando que es importante responder a todas las situaciones o preguntas planteadas con la primera reacción.

INSTRUCCIONES:

El instrumento consta de (60) preguntas. Se le proporcionarán cinco (5) opciones para cada pregunta o situación, las cuales se identificarán con distintas expresiones que le ayudarán a que su respuesta sea clara y objetiva, usted deberá marcar con un cheque (✓) la opción que considere adecuada, basado en su criterio y experiencia personal en la organización. A continuación un ejemplo:

	1. Muy bien	2. Bien	3. Regular	4. Malo	5. Muy malo
					
	1	2	3	4	5
Está de acuerdo con la ventilación en su oficina?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La persona que respondió el ejemplo considera que el estado de ventilación en la oficina es “BUENA” por tanto colocó una equis en dicha opción. Esa es la forma correcta de contestar a las preguntas.

Cuando finalice de responder el cuestionario, por favor entréguelo únicamente a las personas encargadas. La información proporcionada en este instrumento será manejada con CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO. Queremos enfatizarle nuestro agradecimiento en la colaboración y tiempo prestado al presente cuestionario, del cual obtendremos un resultado que será de gran ayuda para el mejoramiento de la calidad laboral de la organización.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

DATOS GENERALES

Marque con un cheque (✓) la respuesta correspondiente.

1. ¿Qué edad tiene usted?

De 20 a 30 años _____
De 31 a 40 años _____
De 41 a 50 años _____
Más de 51 años _____

2. Sexo

Masculino _____
Femenino _____

3. ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la organización?

Menos de 1 año _____
De 1 a 2 años _____
De 3 a 5 años _____
De 6 a 10 años _____
Más de 10 años _____

4. ¿Durante el tiempo que lleva de trabajar en la organización cuántas veces ha sido promovido o trasladado a un mejor puesto?

Ninguna vez _____
Una vez _____
Dos veces _____
Más de dos veces _____

5. ¿Durante el tiempo que lleva de trabajar en la organización cuántas veces ha sido trasladado a un puesto de su mismo nivel?

Ninguna vez _____
Una vez _____
Más de una vez _____

6. ¿Cuanto tiempo lleva desempeñándose en su puesto actual? _____

1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Malo 5. Muy malo



1 2 3 4 5

1. ¿Su jefe inmediato reconoce los logros alcanzando por usted?

1 2 3 4 5

2. ¿Considera usted que la organización cuenta con los incentivos y motivaciones necesarias para un buen desempeño de sus tareas?

1 2 3 4 5

3. ¿Los departamentos dentro de la organización trabajan conjuntamente para lograr un mismo objetivo?

1 2 3 4 5

4. ¿Su jefe inmediato le habla abiertamente sobre los errores en sus tareas para que aprenda de ellos?

1 2 3 4 5

5. ¿Le permite su jefe que usted tome decisiones y/o acciones cuando se requiera?

1 2 3 4 5

6. ¿Existen oportunidades de superación profesional para los trabajadores que poseen aptitudes?

1 2 3 4 5

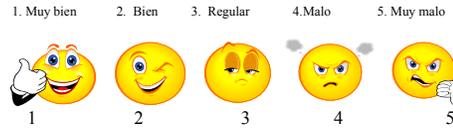
7. ¿El ambiente físico en donde se desempeña es adecuado?

1 2 3 4 5

8. ¿Se encuentra identificado con la visión y misión de la organización?

1 2 3 4 5

9. ¿Se interesa por participar en las capacitaciones que se imparten dentro de la organización?



10. ¿Reconoce sus errores y se disculpa por ellos?

<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5

11. ¿Ha logrado alcanzar sus objetivos personales dentro de la organización?

<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5

12. ¿Su jefe inmediato le motiva con sus acciones y/o direcciones en las actividades que usted realiza en su puesto?

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

13. ¿La relación entre los departamentos es efectiva para lograr un buen ambiente laboral?

<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5

14. ¿En la organización existen medios internos de comunicación (carteleros, periódicos, revistas, otros)?

<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5

15. ¿Su jefe es asertivo en la toma de decisiones en el momento oportuno?

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

16. ¿Le interesa hacer carrera profesional en la organización?

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

17. ¿El tamaño de la oficina en la que laboro está de acuerdo a número de personas?

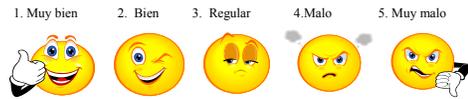
<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5

18. ¿Sus objetivos personales están relacionados con el puesto que desempeña actualmente?

<input type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

19. ¿La organización invierte para un personal capacitado?

<input type="radio"/>				
1	2	3	4	5



20. ¿Escucha las críticas sin ponerse a la defensiva?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

21. ¿Considera que el trabajo en equipo facilita las tareas que se realizan en el departamento?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

22. ¿Se le habla de la importancia de alcanzar metas personales dentro de la organización?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones aún cuando esté en desacuerdo con la de sus jefes superiores?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

24. ¿Los trabajadores de su departamento intercambian ideas para realizar mejor el trabajo en equipo?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

25. ¿Se le da claramente las instrucciones para realizar satisfactoriamente sus tareas?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

26. ¿Su jefe llena los requisitos y/o habilidades necesarias para el puesto que ocupa?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

27. ¿Tiene usted oportunidad para continuar con sus estudios en la organización?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

28. ¿Existe ventilación suficiente en la oficina en donde se desempeña?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

29. ¿Está usted conciente que su trabajo contribuye al desarrollo de la comunidades donde la organización tiene presencia?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

30. ¿Han sido de su interés las capacitaciones impartidas en la organización?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Malo 5. Muy malo



31. ¿Brinda colaboración adicional a sus compañeros cuando se lo requieren?

1 2 3 4 5

32. ¿En el tiempo que lleva de laborar en la organización ha logrado sus objetivos?

1 2 3 4 5

33. ¿Su salario es justo y lo considera acorde a las tareas que realiza?

1 2 3 4 5
 1 2 3 4 5

34. ¿Su jefe lo motiva para que trabaje en equipo?

1 2 3 4 5
 1 2 3 4 5

35. ¿Los jefes comparten con usted información sobre problemas y soluciones en general que enfrenta la organización?

1 2 3 4 5
1 2 3 4 5

36. ¿La relación de su jefe inmediato es igual con todas las personas que integran el depto.?

1 2 3 4 5

37. ¿Considera que sus conocimientos y habilidades los aplica en su puesto de trabajo?

1 2 3 4 5
 1 2 3 4 5

38. ¿Me siento cómodo en mi espacio de trabajo?

1 2 3 4 5
 1 2 3 4 5
1 2 3 4 5

39. ¿Conoce al menos una comunidad cubierta por la organización para la cual trabaja?

1 2 3 4 5

40. ¿Las capacitaciones que han sido impartidas en la organización, son útiles para el desarrollo de sus funciones?

1 2 3 4 5
 1 2 3 4 5

1. Muy bien 2. Bien 3. Regular 4. Malo 5. Muy malo



41. ¿Recibe apoyo por parte de la organización en situaciones problemáticas de su vida personal?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

42. ¿Consideraría beneficioso para su trabajo cotidiano visitar una comunidad eventualmente?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

43. ¿Si tuviera oportunidad escogería trabajar en otra organización con diferentes funciones?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

44. ¿Trabaja fácilmente con otras personas?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

45. ¿Existe comunicación eficaz dentro de los miembros de su departamento?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

46. ¿Su jefe sabe utilizar su autoridad con usted y sus compañeros en cualquier actividad que se presente?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

47. ¿Considera que pueda tener un asenso a mediano plazo en la organización?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

48. ¿Sabe usted qué hacer en casos de emergencia?

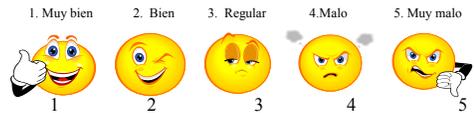
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

49. ¿Tiene conocimiento del trabajo que realiza actualmente la organización en las comunidades?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

50. ¿El lugar donde se realizan las capacitaciones es adecuado, tomando en cuenta alimentación?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				



- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 51. ¿Maneja sus problemas personales para no afectar su desempeño laboral? | <input type="radio"/> |
| 52. ¿Se reconocen con mayor frecuencia sus logros que sus errores? | <input type="radio"/> |
| 53. ¿El paquete de incentivos con que cuenta la organización cumplen sus expectativas? | <input type="radio"/> |
| 54. ¿Su departamento cuenta con el número de personas adecuado para la distribución de las funciones? | <input type="radio"/> |
| 55. ¿Su jefe evalúa objetivamente su desempeño laboral? | <input type="radio"/> |
| 56. ¿La disponibilidad de su tiempo en sus actividades diarias, le permiten asistir a las capacitaciones impartidas? | <input type="radio"/> |
| 57. ¿Le agradan la mayoría de sus compañeros de trabajo? | <input type="radio"/> |
| 58. ¿Considera que el trabajo en equipo facilita las tareas que se realizan en el depto.? | <input type="radio"/> |
| 59. ¿Su jefe inmediato cuenta con el tiempo necesario para brindarle apoyo en sus tareas? | <input type="radio"/> |
| 60. ¿Se siente usted motivado en su puesto de trabajo? | <input type="radio"/> |

Si desea formular críticas, sugerencias o inquietudes en relación a determinados aspectos que no se trataron dentro del cuestionario, puede utilizar esta sección.

Fecha:

Evaluación del taller
“Actitud Positiva en el Trabajo”

1) ¿Qué fue lo más le gustó del taller?

2) ¿Qué fue lo que menos le gustó del taller?

3) ¿Considera que el contenido del taller es útil en su puesto de trabajo? Si o No. Explique.

4) Sugerencias.

Resumen

La investigación titulada las “Causas de la falta de motivación de los trabajadores de un Organismo No Gubernamental”, está conformada por elementos que se evaluaron por medio del cuestionario sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de dicha organización, el cual fue aplicado a la población formada por 35 trabajadores, entre rangos de edades de 22 a 60 años, de ambos géneros, dedicadas a actividades administrativas.

Las organizaciones hoy en día necesitan de una cultura organizacional definida en la cual se proyecte los valores organizacionales a cada colaborador y que éste se identifique con los mismos valores, con esto se contribuye a un clima laboral adecuado en el cual cada colaborador pueda desempeñarse de una forma eficaz para la mejor productividad y competitividad de la organización cumpliendo con el plan estratégico establecido por las autoridades para el logro de metas y objetivos específicos. Esta investigación se basó en el área de la Psicología Industrial referida por la Gerencia del departamento de Recursos Humanos de dicha organización, indicando que el clima organizacional actual no es el idóneo, presentando características que indican insatisfacción laboral en sus trabajadores. Con las referencias anteriores y observaciones realizadas, se llevó a cabo la investigación en la cual se evaluaron las siguientes áreas: reconocimiento a las tareas y logros realizados por los trabajadores, la motivación en su puesto, trabajo en equipo, la comunicación interna, liderazgo, planes de desarrollo profesional, los programas de capacitación, el ambiente físico en que se desenvuelven, identificación con la visión y misión de la organización y las relaciones interpersonales que se dan dentro de este grupo de personas en su lugar de trabajo. Con el diagnóstico que se obtuvo de cada una de las áreas evaluadas, se dieron a conocer los resultados obtenidos a las autoridades de la institución, proponiendo alternativas de solución para el mejoramiento del desempeño de las personas para lograr así la satisfacción laboral de sus trabajadores. Asimismo, esta investigación proporcionó resultados valiosos

que permitirán en un futuro implementar en la gestión del talento estrategias que incluyan la motivación de los trabajadores como parte indispensable en las relaciones laborales a todo nivel, para poder tomar acciones sobre la problemática y necesidades reales de los trabajadores, dividido por departamento y hacer la consolidación para encaminar los resultados hacia el clima organizacional deseado.