

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

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL



**AURA CORINA OCHOA ENRÍQUEZ
CINDY NICOL GRAMAJO SILVA**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2009

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

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL



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

POR

**AURA CORINA OCHOA ENRÍQUEZ
CINDY NICOL GRAMAJO SILVA**

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2009

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



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

C.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 021-2009
CODIPs. 1109-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

03 de agosto de 2009

Estudiantes

Aura Corina Ochoa Enriquez
Cindy Nicol Gramajo Silva
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto CUADRAGÉSIMO SEGUNDO (42º) del Acta DIECISIETE GUIÓN DOS MIL NUEVE (17-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de julio de 2009, que copiado literalmente dice:

"CUADRAGÉSIMO SEGUNDO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL"**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

AURA CORINA OCHOA ENRIQUEZ
CINDY NICOL GRAMAJO SILVA

CARNÉ No. 200416253
CARNÉ No. 200416571

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Victor Manuel Ordoñez Oliva, y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA



Nelveth S.



CIEPs.: 063-09

REG.: 021-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

INFORME FINAL

Guatemala, 18 de junio del 2009.

SEÑORES

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL".

ESTUDIANTE:

Aura Corina Ochoa Enriquez

Cindy Nicol Gramajo Silva

CARNÉ No.:

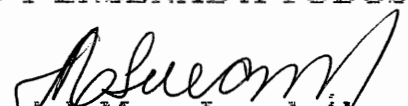
2004-16253

2004-16571

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN.**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Mayra Luna de Álvarez

COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-

"Mayra Gutiérrez"



/Sandra G.
CC. archivo



CIEPs. 064-09
REG. 021-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsc@usac.edu.gt

Guatemala, 18 de junio del 2009.

Licenciada *Mayra Frine Luna de Álvarez*, Coordinadora.
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

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

"IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL".

ESTUDIANTE:

Aura Corina Ochoa Enriquez
Cindy Nicol Gramajo Silva


CARNÉ No.:

2004-16253
2004-16571

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado *Marques Antonio García Enriquez*
DOCENTE REVISOR



/Sandra G
c.c. Archivo

Guatemala, 11 de noviembre de 2008

Licda.

Mayra Luna

Coordinadora CIEPs

Por este medio informo que tuve a mi cargo asesorar el informe final de investigación titulado "Importancia de la Motivación para el desempeño laboral", elaborado por Cindy Nicol Gramajo Silva carné 200416571 y Aura Corina Ochoa Enríquez carné 200416253, para la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, considero que llena los requisitos solicitados y por lo tanto do la aprobación del mismo.

Atentamente,



Lic. Víctor Manuel Ordoñez.

Licenciado
Victor Ordoñez Oliva
PSICOLOGO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 382-07
CIEPs. 055-08

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 21 de Mayo del 2008.

ESTUDIANTES:

Cindy Nicol Gramajo Silva
Aura Corina Ochoa Enríquez

CARNÉ Nos.
200416571
200416253

Informamos a ustedes que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**, titulado:

“LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL: ESTUDIO EN CONVERSACIONES S.A. 2008”

ASESORADO POR: Licenciado Víctor Manuel Ordóñez

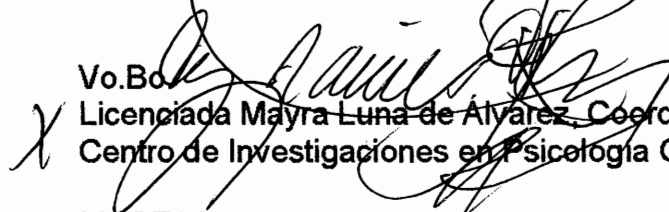
Por considerar que reúne los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 5 de mayo del año dos mil ocho y les solicitamos iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado **Marco Antonio García Enríquez**
DOCENTE REVISOR




Vo.Bo. **Mayra Luna de Álvarez**, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

MAGE/ab.
c.c.archivo





Guatemala 24 de octubre de 2008

Licenciada
Mayra Luna Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
Escuela de Ciencias Psicológicas

Estimada Licenciada Luna:

Es un gusto poder saludarle y al mismo tiempo me permito informarle que las estudiantes Cindy Nicol Gramajo Silva, Carne No. 200416571 y Aura Corina Ochoa Enríquez, Carne No. 200416253, aplicaron satisfactoriamente en nuestras instalaciones del 22 septiembre al 10 de octubre del presente año la encuesta de opinión a los colaboradores de la misma, dicho instrumento de recolección de datos es para el proyecto de tesis con fines de graduación titulado: **IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION PARA EL DESEMPEÑO LABORAL**

Sin otro particular, me suscribo de usted

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gladis Rivera", is written over a horizontal line.

Gladis Rivera

The logo for Conversa, featuring the word "Conversa" in a stylized font with a registered trademark symbol. Below it, the text "Departamento de Recursos Humanos" and "Licda. Gladis Rivera" is printed.
Departamento de Recursos Humanos
Licda. Gladis Rivera

Coordinadora de Recursos Humanos

PADRINOS

**Danilo Vásquez
Contador Público y Auditor
Colegiado 3957**

**Hector Gramajo
Medico y Cirujano
Colegiado 2571**

DEDICATORIAS
Aura Corina Ochoa Enríquez

A DIOS:

Por ser la luz que ilumina mi camino hacia el éxito.

A MIS PADRES:

Arturo Ochoa y Aura Marina de Ochoa, por todo su apoyo,
consejos, esfuerzos y amor.

A MIS HERMANAS:

Ingrid y Elizabeth, por sus consejos y su cariño.

A MI ESPOSO:

Rubén Herrera, por ser mi apoyo en todo momento
y su amor incondicional.

A MI HIJA:

Clara Jimena, por llegar a mi vida en un momento maravilloso
y ser el motivo para seguir adelante.

DEDICATORIAS
Cindy Nicol Gramajo Silva

A DIOS:

Por darme fe y una visión del futuro y oportunidad

A MIS PADRES:

**Hector Gramajo y Adelita Silva de Gramajo, por todo su cariño
y apoyo en la vida.**

A MI HERMANO:

**Eduardo Gramajo Silva, por motivarme al seguir mis consejos
y verme como un modelo a seguir.**

A:

Michael Preston, for his love, support and motivation.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

A LOS PROFESIONALES:

Lic. Víctor Ordóñez

Lic. Marco Antonio García

A NUESTROS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Y a todas las personas que de una u otra forma colaboraron para la realización del presente trabajo.

INDICE GENERAL

| CONTENIDO | PAGINA |
|------------------------------------------------------------|--------|
| PROLOGO | 10 |
| CAPITULO I | |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| MARCO TEÓRICO | 12 |
| 1.1 La motivación | 12 |
| 1.1.1 Clasificación de las motivaciones | 12 |
| 1.1.1.1 Motivación extrínseca y motivación intrínseca | 13 |
| 1.1.1.1.1 La motivación extrínseca | 13 |
| 1.1.1.1.2 La motivación intrínseca | 14 |
| 1.1.1.2 Motivación positiva y motivación negativa | 15 |
| 1.1.1.2.1 La motivación positiva | 15 |
| 1.1.1.2.2 La motivación negativa | 15 |
| 1.1.1.3 Micromotivación y macromotivación | 15 |
| 1.1.1.3.1 La micromotivación | 16 |
| 1.1.1.3.2 La macromotivación | 16 |
| 1.1.2 Factores y subfactores que influyen en la motivación | 16 |
| 1.1.2.1 Motivación en la empresa | 17 |
| 1.1.2.2 Motivación en el trabajo | 17 |
| 1.1.2.3 Motivación económica | 18 |
| 1.1.2.4 Ambiente laboral | 18 |
| 1.1.2.5 Ambiente de trabajo | 18 |
| 1.2 Tipos de reconocimiento y de motivación | 19 |
| 1.2.1 Tipos de reconocimiento | 19 |
| 1.2.1.1 Reconocimiento Informal | 19 |
| 1.2.1.2 Reconocimiento formal | 19 |
| 1.2.1.3 Reconocimiento formal e informal | 20 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.2 Tipos de motivación | 20 |
| 1.2.2.1 Motivación por logro | 21 |
| 1.2.2.2 Motivación por competencia | 22 |
| 1.2.2.3 Motivación por afiliación | 22 |
| 1.2.2.4 Motivación por autorrealización | 22 |
| 1.2.2.5 Motivación por poder | 22 |
| 1.3 Motivación para el desarrollo del clima y cultura organizacional y mejora del desempeño laboral | 23 |
| 1.3.1 Desarrollo organizacional | 23 |
| 1.3.1.1 Valores del desarrollo organizacional | 24 |
| 1.3.2 Clima organizacional | 24 |
| 1.3.2.1 Características | 25 |
| 1.3.3 Cultura organizacional en el clima laboral | 25 |
| 1.3.3.1 Características | 25 |
| 1.3.3.2 El desempeño y la cultura organizacional | 26 |
| CAPITULO II | |
| 2.1 METODOLOGIA Y PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 27 |
| CAPITULO III | |
| 3.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO | 30 |
| CAPITULO IV | |
| 4.1 CONCLUSIONES | 35 |
| 4.2 RECOMENDACIONES | 36 |
| BIBLIOGRAFÍA | 40 |
| ANEXOS | 41 |
| GLOSARIO | 42 |
| RESUMEN | 43 |

PRÓLOGO

La problemática del tema trató sobre la Importancia de la Motivación para el Desempeño Laboral. Nuestro objetivo principal fue poder evaluar como la motivación influye en el Desempeño Laboral, así como también implementar nuevos métodos para que la motivación se implemente dentro de las empresas. Con la siguiente que se pretende probar que una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización llevan a una satisfacción en el desempeño laboral.

También se pretendió describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones, como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral, desarrollar y analizar otras teorías de la motivación como influencia en el ambiente laboral de una organización. A la vez también se quiere incentivar a las empresas y organizaciones, para que incorporen la motivación como estrategia para alcanzar objetivos laborales y de producción, logrando que las organizaciones vean a la motivación como un recurso para alcanzar objetivos, metas y como solución a los problemas laborales.

Gracias a nuestra experiencia adquirida durante la práctica realizada en el Departamento de Recursos Humanos pudimos ampliar nuestros conocimientos sobre el tema de investigación; ya que con los trabajadores se realizó una encuesta la cual nos permitió verificar como se encontraban con respecto a la motivación y cómo esto influía en su desempeño, se llevaron a cabo también otras técnicas de recopilación de información y organización de actividades incentivas.

Muchas personas fueron las que formaron parte y colaboraron para la realización de nuestro trabajo de investigación, entre ellas trabajadores de la empresa Conversaciones S.A., incluyendo a los jefes de cada departamento, catedráticos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nuestros familiares y compañeros de estudio, por lo que agradecemos a todos por su participación y colaboración en este estudio.

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

A través del presente trabajo de investigación denominado Importancia de la Motivación para el Desempeño Laboral, se expuso un trabajo de campo enfocado en el área Laboral, en donde se observaron los diversos problemas que se presentan en las empresas cuando no se les da a los trabajadores motivación laboral adecuada. A través del mismo se observó lo real y grave que es esta problemática para los trabajadores.

La palabra trabajo es constituida sobre un rasgo específico de la actividad humana, que ha sido un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social, por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza, y ésta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo. La motivación siempre ha sido de suma importancia para toda organización, ya que ésta debe motivar a su personal para así producir mejor y obtener los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso.

Por medio de esta investigación se llegó a comprender por qué la Motivación en las empresas reviste una gran importancia, toda vez que la forma de llevarla a cabo sea positiva y resulte gratificante en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones.

Por lo que algunos mecanismos que fueron planteados podrían ayudar a modificar aquellos aspectos que requieran variar y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión del negocio, para intentar el éxito de las organizaciones, debido a que la cultura empresarial ha representado un pilar que sostiene la forma y maneras en que se desempeñan las actividades de negocios, teniendo estos mecanismos gran fortaleza ya que su nacimiento se va formando gradualmente a través del transcurso del tiempo y Guatemala como un país en constante desarrollo industrial, requiere de un conocimiento prometedor y adecuado para el beneficio y éxito de las empresas y por consiguiente de su sociedad.

MARCO TEÓRICO

1.1 LA MOTIVACIÓN

Una de las necesidades que como seres humanos podemos experimentar desde el momento en que tomamos conciencia del yo individual y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos.

Una vez hemos actuado y constatado las consecuencias de nuestro proceder, posiblemente nos preguntemos los motivos por los cuales hemos actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados. Podríamos decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad.

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

1.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación. Algunas clasificaciones básicas de la motivación en el ámbito laboral son motivación extrínseca y motivación intrínseca, motivación positiva y motivación negativa, micromotivación y macromotivación. La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea, una motivación interna sin motivo aparente, intenso y duradero o bien puede ser inducida de forma externa, una motivación externa.

1.1.1.1 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA Y MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Puede provenir de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

1.1.1.1.1 LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental, se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse, de obtener una recompensa económica, social o psicológica, una bonificación, la aprobación de sus compañeros o un reconocimiento de su supervisor o puede tratarse de evitar consecuencias desagradables, la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe. Ésta depende de otro, distinto del individuo actuante.

Ese otro puede percibir o no la conducta, o puede evaluarla según sus propios estándares y además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

Es extrínseca cuando el trabajador labora no tanto porque le gusta si no por las ventajas que esto ofrece. Pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

Existiendo tres tipos de Motivación Extrínseca:

Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos.

Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas.

Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo,

entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación.

1.1.1.1.2 LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La realización, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria. Ésta prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las sanciones externas.

“Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado.”¹ La persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.

Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos, la intelectualidad intrínseca y, finalmente la motivación. En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo. Cuando es dirigida hacia experiencias estimulantes, opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones que le complazcan.

¹ Reeve, Johnmarshall. “Motivación y emoción”. México, McGraw Hill Interamericana, 3ra. ed. 1994. Pag. 130

1.1.1.2 MOTIVACIÓN POSITIVA Y MOTIVACIÓN NEGATIVA

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable, da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

1.1.1.2.1 LA MOTIVACIÓN POSITIVA

Proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y guía su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa como un premio o interna gratificación derivada de la ejecución de una tarea. Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento. Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.

1.1.1.2.2 LA MOTIVACIÓN NEGATIVA

Proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior una reprimenda o del interior de la persona como un sentimiento de frustración. Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó. Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad. Las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa como la amenaza o el miedo y por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas. "El castigo puede surtir efecto en el corto plazo, pero a largo plazo puede originar recurrencia de la conducta indeseada, reacción emocional no deseada, conducta agresiva destructiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al administrador del castigo y rotación y ausentismo laboral."²

1.1.1.3 MICROMOTIVACIÓN Y MACROMOTIVACIÓN

El nivel de motivación para el trabajo que exhibe un individuo a través de su conducta, no solamente es producto de las políticas, planes y condiciones de

² Reeve, Johnmarshall (idem., p.135)

la organización. Ese nivel también resulta afectado por los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve. Conviene definir y distinguir la micromotivación de la macromotivación.

1.1.1.3.1 LA MICROMOTIVACIÓN

Proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y los niveles de satisfacción y desempeño individual. El enriquecimiento de los puestos, los planes de incentivos salariales y las políticas de empoderamiento forman parte de esos intentos.

1.1.1.3.2 LA MACROMOTIVACIÓN

Es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. Esos mensajes, difundidos tanto por la prédica como por la práctica social, son parte de los contenidos culturales que la sociedad transfiere a sus miembros a lo largo de toda su vida, a través del proceso de socialización.

1.1.2 FACTORES Y SUBFACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN

Se debe tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por los trabajadores, es bastante subjetivo e influido por diversas variables, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está influida por cuestiones internas y externas a ellos. Los aspectos psíquicos, espirituales, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos que rodean la vida de cada individuo, influyen en la consideración del clima laboral de la empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, puede hacer ver la misma situación en positivo o en negativo. Existen estrategias, tanto individuales como las grupales o colectivas, que pueden distorsionar las opiniones y las

percepciones, de un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando objetivos individuales, de otro las que pueda seguir en el seno de una organización. Todo acaba por influir en su percepción, por formar parte de un estado de ánimo determinado. “Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por la acumulación de circunstancias personales.”³

Los factores que se puede considerar que intervienen en la percepción del clima laboral, son, muchos y no siempre conocidos o controlables, pero sí es posible sistematizar estos factores, los cuales son:

1.1.2.1 MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

Conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una recompensa. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como el Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa; Posibilidades de promoción; Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado; Estabilidad en el empleo; Posibilidades de aprendizaje y formación; “Orgullo de marca, entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa”⁴; Implicación del empleado en la empresa; Horario de trabajo y Comunicación vertical y horizontal.

1.1.2.2 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo, pudiendo ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, por los siguientes subfactores Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo; Contenido del propio trabajo que realiza; Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el

³ Todt, Eberhard. “La motivación: problemas, resultados y aplicaciones”. Barcelona, Herder. 1991. Pág. 107

⁴ Todt, Eberhard. (idem., p.108)

trabajador en su puesto de trabajo; Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador ya sea de formación, de estudios, de experiencia acumuladas; Posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.

1.1.2.3 MOTIVACIÓN ECONÓMICA

Estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo. Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos: Ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo, ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla contingentemente y ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

1.1.2.4 AMBIENTE LABORAL

Conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado, el cual lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Se pueden considerar dos subfactores las relaciones con compañeros y las relaciones con sus jefes.

1.1.2.5 AMBIENTE DE TRABAJO

Formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores, Ergonomía, Puesto de trabajo, físicos y materiales y Ambiente físico que le rodea como la luz, calor, frío, corrientes, etc

Ese conjunto de factores y subfactores enunciados, constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral. Para la medición, los instrumentos o técnicas más utilizado, son los cuestionarios de medición de clima laboral. “Éstos, en nuestro caso, abarcan en sus preguntas y en sus criterios de valoración y análisis un abanico de factores y subfactores

enumerado.”⁵ A la vez se podrá realizar un informe a la empresa u organización, en el que se valoren todas y cada uno de los aspectos considerados, permitiendo así dar una medida del nivel del clima laboral de esa empresa u organización.

1.2 TIPOS DE RECONOCIMIENTO Y DE MOTIVACIÓN

1.2.1 TIPOS DE RECONOCIMIENTO

El reconocimiento al empleado es una herramienta de motivación, que refuerza la relación de la empresa con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. Se puede reconocer de forma individual, a un equipo o a nivel organizacional, de dos formas, mediante el reconocimiento informal o el formal.

1.2.1.1. RECONOCIMIENTO INFORMAL

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado. Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin coste o con bajo coste, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle. Cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza de lleno al corazón del que lo recibe. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

1.2.1.2 RECONOCIMIENTO FORMAL

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y

⁵ Todt, Eberhard. (idem., p.111)

rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

1.2.1.3 RECONOCIMIENTO FORMAL E INFORMAL

Acorde a la estrategia de reconocimiento que apliquemos, según las características de nuestra organización, utilizaremos el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, para así implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca costes laborales como el absentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva. Todos necesitamos ser apreciados y reconocidos, pero no necesariamente de la misma forma o con los mismos obsequios. Cada persona es única y de nosotros va a depender averiguar cual es la mejor forma para valorar su labor.

Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a nuestros empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia, las posibilidades estarán limitadas únicamente por nuestra imaginación.

1.2.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN

El poder identificarse con el tipo de motivación que se requiere de acuerdo al comportamiento organizacional le proporciona a la gerencia una buena integración de su equipo de trabajo y que se manifieste un clima organizacional idóneo. "El objetivo es analizar la importancia de la motivación especialmente ante la realidad de los actuales escenarios que requiere productividad, cohesión del capital humano bien identificados con sus labores y metas."⁶

⁶ Genescá Garrigosa, Enric." Motivación y Enriquecimiento del trabajo: sus repercusiones sobre la productividad" Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1977. Pág. 98

De la observación del comportamiento de una persona se puede inferir cuál es el tipo de necesidades que pretende satisfacer; por consiguiente cuáles podrían ser sus motivaciones. Es decir, una necesidad en tensión inicia y guía el comportamiento hasta que se alcanza la meta que destruye la tensión o hasta que la tensión cede de algún otro modo. La tendencia positiva y material del hombre es la de dirigir su energía hacia la satisfacción de sus necesidades.

“Lo cierto es que se puede señalar que el poder de la motivación son impulsos que nos hacen actuar; son mecanismos que parten desde lo interno, que nos guían prácticamente hacia el exterior y nos retratan en un momento dado, produciendo una imagen muy acertada de nuestra verdadera personalidad.”⁷ En algunas personas la acción citada es pasiva, en otras activa y dinámica, pero lo cierto es que dependiendo de la situación, de nuestro temperamento y carácter, así actuaremos.

Se debe tener presente sin duda alguna que si algo es complejo de administrar es el recurso humano, porque la incidencia en su comportamiento es fiel reflejo de sus motivaciones familiares, sociales y laborales. De ahí que la gerencia de nuestro caso de análisis no lo puede descuidar, puesto que de saber manejar bien los estímulos emocionales se obtendrán buenos resultados. Estos poderes motivación alees son factibles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

No hay que olvidar de que todos los individuos las tenemos, unas con mayor intensidad que otras, pero normalmente, ellas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos, y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

1.2.2.1 MOTIVACIÓN POR LOGRO

Téngase presente de que la motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Se ha comprobado que los países que

⁷ Genescá Garrigosa, Enric (idem., p 100)

cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

1.2.2.2 MOTIVACIÓN POR COMPETENCIA

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

1.2.2.3 MOTIVACIÓN POR AFILIACIÓN

La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta.

Considérese de que las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

1.2.2.4 MOTIVACIÓN POR AUTORREALIZACIÓN

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

1.2.2.5 MOTIVACIÓN POR PODER

La motivación por poder, es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en

forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito. Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal.

“El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo.”⁸ En otras palabras, estas personas buscan el poder a través de canales de liderazgo regulares, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes.

Sin embargo, si las ambiciones de un individuo se encaminan al poderío personal y a la manipulación política, dicha persona corre el riesgo de convertirse en un mediocre líder organizacional.

1.3 MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL Y MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL

Hoy en día se le considera un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

1.3.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta. La evolución o desarrollo de la cultura organizacional en el campo de la gestión, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar cada puesto.

⁸ Genescá Garrigosa, Enric (idem., p.113)

La esencia del desarrollo organizacional hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, motivar, integrar, hacer seguimiento, etc. Lo que constituye el desarrollo organizacional fundamental es la motivación, una acción de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, el modo de motivar y de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el desarrollo organizacional, la productividad y la integración del personal.

1.3.1.1 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Respeto por la gente: Los individuos son considerados responsables, concientes e interesados .Deberían ser tratados con dignidad y respeto.

Confianza y apoyo: Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

Igualdad de poder: Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.

Confrontación: Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

Participación: Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

1.3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

“Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide

directamente en el desempeño de la organización. ⁹ Se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc, Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

1.3.2.1 CARACTERÍSTICAS

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas. Son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

“El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.”¹⁰

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias

⁹ Davis, Keith. "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional". México, McGraw-Hill, 3ra. ed. 1992. Pág. 45.

¹⁰ Davis, Keith (idem., p.47

negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Por lo que la elaboración del clima organizacional en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Se sabe que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.

1.3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL

La cultura organizacional es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían

respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc.) otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.)

1.3.3.1 CARACTERÍSTICAS

La identidad de sus miembros: grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

Énfasis en el grupo: las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

El enfoque hacia las personas: las decisiones de la admón. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración de unidades: la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

El control: el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo: el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Los criterios para recompensar: como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

El perfil hacia los fines o los medios: de que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Tolerancia al conflicto: grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, sino que motive.

1.3.3.2 EL DESEMPEÑO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La administración de desempeño es importante por que asegura la eficiencia y la satisfacción de los integrantes de una organización, el desempeño es la conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo. Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere de tres elementos fundamentales: Recursos, Competencias y Compromisos.

CAPITULO II

METODOLOGIA Y PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se trabajó con respecto a la Importancia de la motivación para el desempeño laboral, se trabajó con colaboradores de las distintas áreas de la empresa; que comprenden entre los 18 a 46 años de edad, tanto de sexo femenino como masculino para ser un total de 25 colaboradores. El tipo de muestreo fue por cuotas de carácter no probabilística, y donde no existió distinción de providencia, siempre y cuando se encontraran integrados a la respectiva organización empresarial. Para la recavación de datos del trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Cuestionario: es una encuesta definida, idéntica para todos los sujetos que participen. Para la valoración y calificación de resultados y evaluar a los participantes en cómo influye la motivación en su desempeño laboral. **(ANEXO I)**

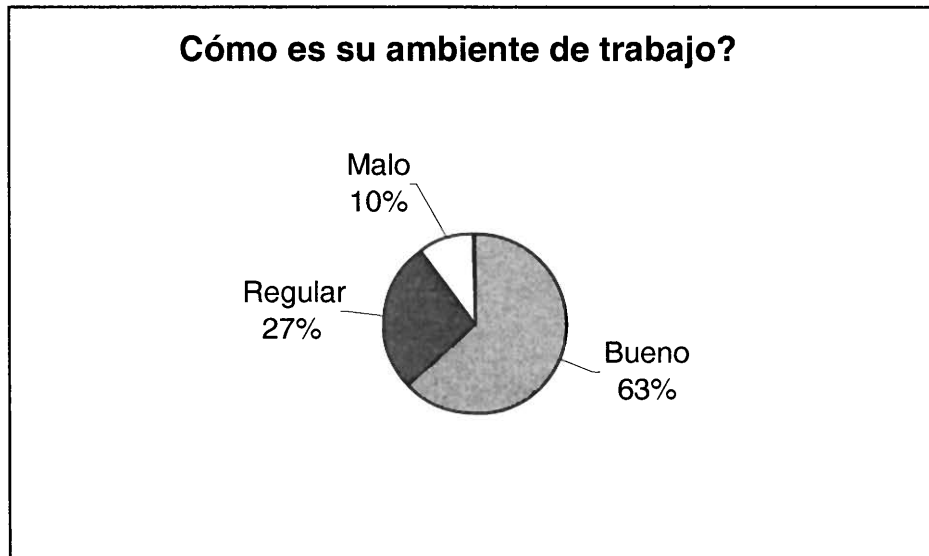
La observación, técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Con ella se observó el clima organización de los empleados y el cómo influye en ellos la motivación.

Investigación y análisis bibliográfico, son comparaciones, análisis, síntesis e interpretación de referencias teóricas de libros, documentos y otros registros de información. Para la recopilación de datos relacionados con el tema. La técnica de análisis estadístico utilizada fue la estadística de inferencia ya que se realizaron por medio de generalizaciones sobre características de la población dentro de una empresa con respecto a la motivación y su influencia en el desempeño laboral. Se llegó a un consenso acerca de que dicen los fenómenos que observamos, explorando la correlación entre la motivación y el efecto en el desempeño. Se usaron la encuesta para recoger información acerca del área de interés y luego producir un análisis estadístico. En este caso, se recogió información de la motivación y la reacción en los trabajadores, se hizo un balance, en donde las conclusiones obtenidas en este punto sirvieron para hacer predicciones que permitieron conocer cada vez mejor la población y características de estudio.

CAPITULO III

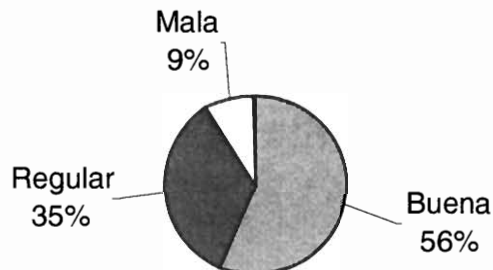
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

Según lo recabado se pudo analizar que las proposiciones son aceptadas debido a que podemos notar que el desempeño laboral se ve en efecto influido por la motivación y el ambiente laboral que regodee al empleado.



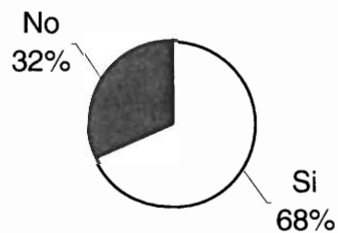
Como se puede ver en la grafica el 63% de la población opina que su ambiente de trabajo es bueno, mientras que un 27% considera que es regular y un 10% en su minoría lo considera malo. Es por eso que la población encuestada opina también que para mejorar el ambiente de trabajo se necesita de capacitaciones constantes que mejorarían su desempeño laboral, pero también existe un 31% de la población que piensa que los premios o un aumento salarial serian un buen aporte a considerar para mejorar su ambiente y desempeño en el trabajo.

Cómo es la relación con su jefe inmediato?



El 56% opino que la relación con su jefe inmediato es buena, un 35% opino que es regular, mientras que el 9% opino que era mala. Esto nos da a entender que la mayoría de la población esta satisfecha con la forma en como su jefe inmediato se relaciona con ellos; es por eso que también opinan que la actitud del jefe inmediato influye en gran parte en como ellos se desempeñan en su ámbito laboral.

El Jefe inmediato toma en cuenta las opiniones y propuestas de los empleados?



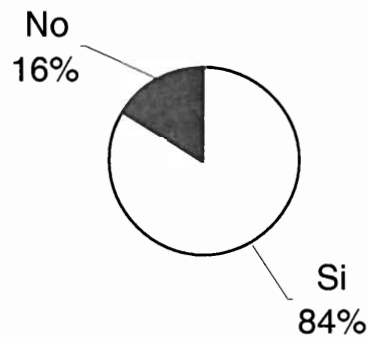
El 68% de la población menciona que su jefe inmediato toma en cuenta las opiniones y propuestas de los empleados, mientras que el 32% opina que no. Por suerte la gran mayoría opina que si se le toma en cuenta en la opiniones y propuestas que aporta para mejorar el ambiente laboral, pero al mismo tiempo

también opinan que al ser incentivados ellos, tanto verbalmente como con premios los ayuda a desenvolverse mas y tener mas confianza con el jefe inmediato para cualquier opinión que tengan ya sea para todo el grupo de trabajo o para el jefe inmediato.



Un 58% opino que la comunicación es lo más necesario para mejorar la relación entre jefes y empleados. El 31% de la población opino que el trabajo en equipo mejoraría las relaciones entre jefes y empleados, mientras que un 11% opina que lo haría el Liderazgo. Es por eso que también la mayoría de la población opino que para tener una mejor relación entre jefes y empleados es necesario que el jefe inmediato resuelva de una manera inmediata los problemas que puedan existir en el ámbito laboral; pues si estos problemas se dejaran para resolver a largo plazo provocaría en el ambiente una tensión y su desempeño no sería el deseado.

Considera que su desempeño laboral se ve afectado cuando se presentan problemas o discusiones dentro de su ambito laboral?



Un 84% opina que el desempeño laboral se ve afecta cuando se presentan problemas o discusiones dentro del ámbito laboral, mientras que un 16% opina que no. En esta grafica se puede ver que la gran mayoría de la población si se ve afectada, ya que ellos manifiestan que si existe algún problema ellos podrían ser los afectados y se reflejaría en su rendimiento. Esto haría que la población no se motive a seguir adelante en su gran mayoría, mientras que en la minoría no le afectaría la desmotivación. Es por eso que para tener un mejor rendimiento los problemas o discusiones deben ser atendidos de inmediato y al solucionar el problema se debe de motivarlos para que sigan adelante.

ANALISIS CUALITATIVO

En nuestro trabajo de campo que se realizo con los trabajadores de la empresa CONVERSACIONES S. A. se pudo graficar la encuesta que se les proporciono para saber si estaban satisfechos con la relación en la empresa y la relación con su jefe inmediato.

Es por eso que anteriormente se presentan las graficas donde se muestra que la gran mayoría de los trabajadores si se encuentra satisfecho con su trabajo dentro de la empresa, lo cual crea un buen desempeño de los mismo, ya que es la minoría quien no esta satisfecha; pero esto se ve reflejado en la faltas de comunicación que tienen los trabajadores con sus jefes, ya que al haber una mejor comunicación habrá un mejor trabajo en equipo y esto hará que el jefe tenga un mejor manejo de grupo y así demostrar su liderazgo.

Otro punto muy importante mencionado por los trabajadores es que consideran que los incentivos son muy influyentes para su desempeño laboral, algunos de estos incentivos podrían ser por orden de prioridad la capacitacion constante, en segundo lugar premios y en tercer lugar un aumento salarial.

Tanto la actitud del jefe como los problemas que se den en el trabajo pueden influir en ellos en su gran mayoría y es por eso que creen que es muy importante que los problemas o discusiones se puedan resolver de una forma inmediata y no a largo plazo

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En base a los resultados obtenidos de la investigación, se concluye que las proposiciones sobre la importancia de la motivación para el desempeño laboral son aceptadas debido a que se pudo descubrir que es certera por razón de que según la experiencia del desempeño laboral en empresas, a mayor desmotivación en los trabajadores la productividad es mínima y se da una desorganización del ambiente tanto dentro como fuera de la empresa.
- En base a los objetivos planteados se puede concluir que el objetivo de describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones ha sido alcanzado debido a que por la propia experiencia de poner en práctica la motivación dentro de un área laboral se pudo observar la carga positiva que ésta conlleva.
- Se concluye que el objetivo con respecto a que la motivación es la clave del éxito para mejorar el ambiente laboral, ha sido alcanzada en un 50 % debido a que los resultados de un éxito total se revelan a largo plazo y por la falta de continuidad del proceso de investigación se carece de datos relevantes sobre hechos de esta índole.
- Según el objetivo sobre el desarrollo y análisis de los distintos tipos de motivación como influencia en el ambiente laboral de una organización, se puede concluir que fue alcanzado debido a que se pudo observar la diversidad de formas de motivación que influyen en el ambiente laboral y a través de su análisis se observó el grado de eficacia e influencia que éstos poseen.
- Definitivamente, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus

integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

- La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.
- La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.
- El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan cómo será el comportamiento de la persona en determinado ambiente. Así tenemos en el ciclo Motivacional que está dado por el surgimiento de una necesidad.
- Las diferentes técnicas sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicas y otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Población Objeto de estudio en este caso al personal participante en la investigación, trabajadores, gerentes, personal de Recursos Humanos, que agilicen el clima organizacional y fortalezcan la utilización de motivación dentro de su área laboral para que se refuercen las alianzas entre empleados y así mejore la productividad y satisfacción personal.
- La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Es por eso que cuando se trabaja en una empresa es recomendable que las personas puedan tener la capacidad para adaptarse a diversas situaciones que lo rodean y al comportamiento de los compañeros, para que exista una armoniosa productividad. Recordemos que algunas de nuestras conductas son totalmente aprendidas, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades sociales.
- Se recomienda a las Instituciones participantes para la realización de la investigación y para las no participantes, que le proporcionen primordialidad al Departamento de Recursos Humanos y las tareas que se llevan a cabo por parte de esta área, debido a que éste es el encargado de la administración humanizada de toda empresa y es el que fundamenta la realización de un buen clima organizacional.

- La manera en que los empresarios deberían mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad.
- Se recomienda a la Escuela de Ciencias Psicológicas, fortalecer la información brindada a los estudiantes sobre la importancia de una motivación óptima y un clima organizacional beneficioso dentro de toda empresa, debido a que como futuros profesionales y parte de una sociedad industrializada la convivencia entre seres humanos es más que obligatoria, por lo que un equilibrio entre relaciones laborales será de beneficio para un clima organizacional ideal y así adquirir salud mental y psíquica.
- Conocer la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Es por eso también que se le recomienda a la Escuela de Psicología emplear diversas teorías de trabajo tanto con el personal que ahí labora como en los estudiantes para que siempre se mantengan motivados para lograr con éxito cualquier trabajo a realizar.
- Se recomienda a la Universidad de San Carlos de Guatemala la propagación de información sobre la motivación y el buen clima organizacional, por ser ésta una Universidad pública el valor que se le da a la interacción social es de mayor relevancia y magnitud por lo que su influencia abarca a gran población de la sociedad y el que se interese en la

motivación influye no solo en el área laboral sino en nuestro desarrollo beneficioso en la vida y el buen clima organizacional trabaja en beneficio del funcionamiento educativo y de superación para el país.

- La motivación es un factor que debe interesar a toda autoridad universitaria. Sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos dentro de la Universidad de San Carlos. Los sistemas teóricos que existen son intentos por entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo ya que es necesario saber las necesidades que en la universidad se presentan para realizar cualquier investigación. Las autoridades de la Universidad deberán estar conscientes de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país, y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

BIBLIOGRAFIA

Davis, Keith. "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional". México, McGraw-Hill, 3ra. ed. 1992. 733p.

Genescá Garrigosa, Enric." Motivación y Enriquecimiento del trabajo: sus Repercusiones sobre la productividad" Barcelona, Editorial Hispano Europea. 1977. 380p.

Reeve, Johnmarshall. "Motivación y emoción". México, Editorial McGraw Hill Interamericana, 3ra. ed. 1994. 494p.

Todt, Eberhard." La motivación: problemas, resultados y aplicaciones". Barcelona, Herder. 1991. 323p.

Werther, William B., Keith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos" México, DF, Editorial McGraw Hill, 5ta. ed. 2000. 582p.

Folletos obtenidos durante el transcurso del tercer año de Orientación Vocacional y Laboral.

<http://www.monografias.com/trabajos16/psicologia-industrial/psicologia-industrial.shtml>

<http://abelgallardo.tripod.com/id15.html>

ANEXOS

Cuestionario de Clima Organizacional

RECURSOS HUMANOS

Fecha: _____

Nivel Jerárquico al que pertenece su puesto:

Gerencial_____

Jefatura o Supervisión_____

Administrativo_____

Auxiliatura_____

Operativo_____

INSTRUCCIONES: A continuación hay un listado de preguntas marque con una X la respuesta que más le parezca.

1. **Cómo es su ambiente de trabajo?**

Bueno

Regular

Malo

2. **Qué aportes considera mejorarían su ambiente de trabajo?**

Premios

Capacitaciones

Aumento Salarial

3. **Cómo es la relación con su jefe inmediato?**

Buena

Regular

Mala

4. **Cree usted que la actitud de su jefe inmediato influye en su desempeño laboral?**

Si

No

5. **Qué considera necesario para mejorar la relación entre jefes y empleados?**

Comunicación

Liderazgo

Trabajo en Equipo

6. **Considera que su desempeño laboral se ve afectado cuando se presentan problemas o discusiones dentro de su ámbito laboral?**

Si

No

7. **Con qué rapidez resuelve su jefe los problemas de trabajo?**

Inmediatamente

A largo plazo

8. **Considera que los incentivos influyen en su desempeño laboral?**

Si

No

9. **El jefe inmediato toma en cuenta las opiniones y propuestas de los empleados?**

Si

No

10. **Su desempeño laboral se ve afectado cuando no lo motivan en lo que hace?**

Si

No

Muchas Gracias por su colaboración

GLOSARIO

Absentismo: Falta o ausencia de los obreros al trabajo.

Alees: Sinónimo de aleaciones, desintegres, mezclas, etc.

Emergente: que emerge. Que nace, sale y tiene principio otra cosa.

Encauzar: Dirigir, orientar, guiar, enseñar, etc.

Extrínseca: externo, no esencial a la naturaleza de una cosa, sino adquirido o superpuesto a ella.

Forjar: Labrar, crear, formar.

Incentivo: Lo que incita o mueve a una cosa.

Incidencia: Lo que sobrevive en el curso de un asunto o negocio y tiene con éste algún enlace.

Intrínseca: Intimo, esencial, aplíquese a las propiedades de un ente geométrico que no dependen del sistema de referencia adoptado.

Subordinar: Hacer que personas o cosas dependan de otras; considerar como inferior.

RESUMEN

El estudio de *La Motivación y el Desempeño Laboral* se efectuó con 25 individuos, 20 de sexo masculino y 5 de sexo femenino, que comprenden entre las edades de 18 a 47 años de edad.

El principal objetivo de esta investigación fue poder evaluar como la Motivación influye en el Desempeño Laboral, dicha investigación nos permitió implementar nuevos métodos dentro de la empresa; es por eso que a través de la investigación se pretende incentivar a las empresas y organizaciones para que puedan incorporar la motivación como una estrategia para alcanzar sus objetivos laborales y de producción, y así poder alcanzar sus metas y darles una solución a los problemas laborales que se presentan en el día a día.

Para la investigación se elaboro y utilizo una encuesta de opinión, la cual consistió en un interrogatorio de 10 preguntas dando como resultado que la motivación es la clave del éxito para mejorar el ambiente laboral, se puede decir que en un 50% ha sido alcanzada por los colaboradores.

Es por eso que cuando se trabaja en una empresa es recomendable que las personas puedan tener la capacidad para adaptarse a diversas situaciones que lo rodean y al comportamiento de los compañeros, para que exista una armoniosa productividad. Recordemos que algunas de nuestras conductas son totalmente aprendidas, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades sociales.