

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure, likely a saint or historical figure, surrounded by various symbols including a crown, a cross, and a shield. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEP’s-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“FACTORES INFLUYENTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE  
DETERMINAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GPO GIGANTOGRAFÍAS”

ANDREA MARÍA MUÑIZ LÓPEZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEP’s-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“FACTORES INFLUYENTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE  
DETERMINAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GPO GIGANTOGRAFÍAS”

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

POR

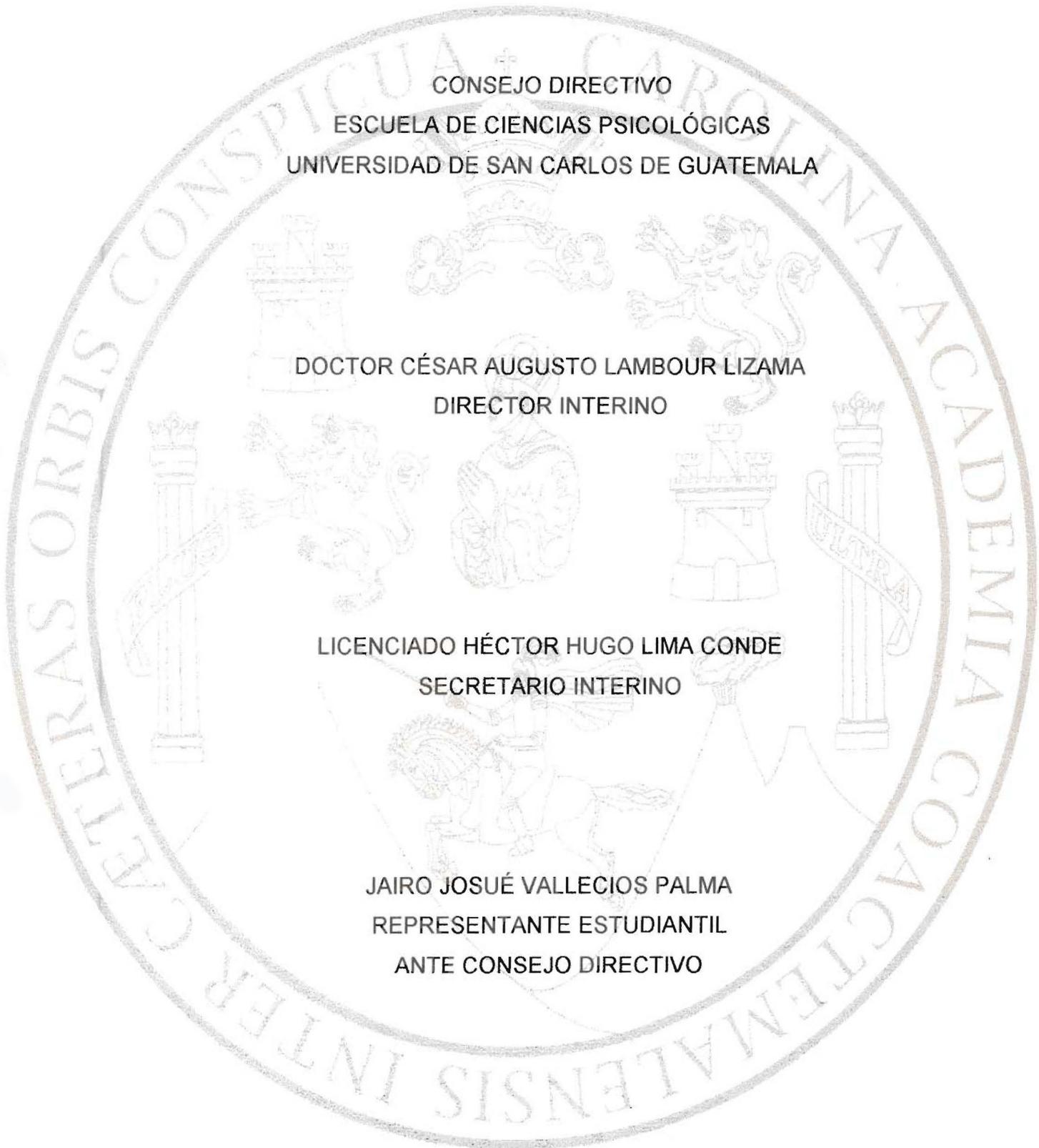
ANDREA MARÍA MUÑIZ LÓPEZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICA UNIVERSITARIA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure, likely a saint or historical figure, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and columns. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

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

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA  
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE  
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA  
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO, C.U.M.

9<sup>a</sup>. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usncpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs

Reg. 136-2010

DIR. 1939-2012

De orden de Impresión Final de Investigación

11 de octubre de 2012

Estudiante

**Andrea María Muñoz López**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL NOVECIENTOS VEINTIOCHO GUIÓN DOS MIL DOCE (1928-2012), que literalmente dice:

**“UN MIL NOVECIENTOS VEINTIOCHO:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“FACTORES INFLUYENTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GPO GIGANTOGRAFÍAS,”** de la carrera de: Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

**Andrea María Muñoz López**

**CARNÉ No. 2006-11784**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciado Victor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva. Con base en lo anterior, se **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”

  
Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM  
9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: uscopsic@usc.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO  
**RECIBIDO**  
HORA 4:52 PM Registro 186-10

CIEPs 1755-2012  
REG: 186-2010  
REG: 146-2012

INFORME FINAL

Guatemala, 10 de octubre 2012

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“FACTORES INFLUYENTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GPO GIGANTOGRAFÍAS.”**

ESTUDIANTE:  
**Andrea María Muñiz López**

CARNÉ No.  
2006-11784

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 28 de septiembre 2012 y se recibieron documentos originales completos el 09 de octubre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licenciado Marco Antonio García Enríquez  
**COORDINADOR**



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo  
Arelis



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: [uacpsic@usac.edu.gt](mailto:uacpsic@usac.edu.gt)

CIEPs. 1756-2012  
REG: 186-2010  
REG: 146-2012

Guatemala, 10 de octubre 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez,  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

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

**"FACTORES INFLUYENTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GPO GIGANTOGRAFÍAS."**

ESTUDIANTE:  
**Andrea María Muñoz López**

CARNÉ No.  
2006-11784

**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** el 24 de septiembre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**

Licenciada Ninfá Jeanéth Cruz Oliva  
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

9<sup>a</sup> Avenida 9-45, zona 11 Edificio A'

Tel 24187530 Telefax 24187541

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala,  
Agosto 27 del 2012.

Licenciado Marco Antonio García Enriquez  
Coordinador  
Departamento de Investigaciones Psicológicas  
"Mayra Gutierrez" - CIEPs.-  
CUM

Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría del Informe Final de Investigación, titulado: "FACTORES INFLUYENTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GPO GIGANTOGRAFÍAS". elaborado por la Estudiante:

Andrea Maris Muñoz López      Carné No.: 200611784

El trabajo fue realizado a partir del 8 de marzo del año dos mil once, previo a obtener el Título de la Carrera Técnica de Orientación Vocacional y Laboral en el grado académico de Técnico Universitario. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs., por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Aientamente,

Licenciado Victor Manuel Ordóñez Oliva

ASESOR

Colegiado Activo No.: 4270

Lic. Víctor Manuel Ordóñez Oliva  
PSICOLOGO  
COL. 4270

VMOO/susy  
c.c.archivo



2av. 2-60 zona 10

Guatemala, 20 de agosto de 2012

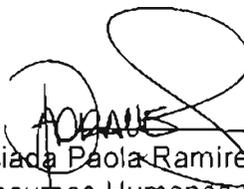
Licenciado  
Marco Antonio García Enriquez  
Coordinador Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
Escuela de Ciencias Psicológicas,  
**CUM**

Licenciado García:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Andrea María Muñiz López, carné 2006-11784 realizó en esta institución 20 encuestas y 10 entrevistas individuales al personal administrativo, como parte del trabajo de Investigación titulado: “Factores Influyentes en la satisfacción laboral que determinan el desempeño laboral del personal del área administrativa de la empresa GPO Gigantografías” en el periodo comprendido del 13 al 17 de agosto del presente año

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

Sin otro particular, me suscribo,

  
Licenciada Paola Ramirez  
Gerente de Recursos Humanos para C.A.  
Vallas y Gigantografías de Guatemala S.A.  
Tel. 2312 -1000

GPO VALLAS  
Y GIGANTOGRAFÍAS  
DE GUATEMALA, S. A.  
PBX: 2312-1000  
2a. Avenida 2-80, Zona 10  
Ciudad, Guatemala



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**RODRIGO LEONELO MUÑIZ LÓPEZ**

**ARQUITECTO**

**COLEGIADO No. 3,291**

**CROMWELL MACAL MÉNDEZ**

**MÉDICO Y CIRUJANO**

**COLEGIADO No. 15,320**

## ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por su amor, sus bendiciones y fortaleza que me ha brindado en cada momento y por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida

A MIS PADRES: Ana María y Giovanni, por su apoyo incondicional, por su infinito amor, por su dedicación y esfuerzo para hacer de mí la mujer que soy hoy en día

A MI ESPOSO: Cromwell, por ser el amor de mi vida, mi apoyo en los momentos de desesperación y cansancio, por su amor y disposición

A MIS HERMANOS: Ana Lucía, Rodrigo y Fernando, por ser incondicionales, por estar conmigo en cada logro y contar con la bendición de tenerlos como parte de mi vida

A MI ABUELITA: Marta (Mima), por su amor, sus experiencias compartidas, y por ser el mejor ejemplo en mi vida

Andrea María Muñoz López

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: por ser la casa de estudios durante los años de mi carrera profesional.

Doy mi mayor agradecimiento a las personas involucradas en el desarrollo de la presente investigación: Al Licenciado Victor Ordoñez, por su paciencia y dirección durante el asesoramiento de este trabajo, a la Licenciada Ninfa Cruz por su valiosa intervención en la revisión del mismo. A la Empresa GPO Gigantografías, por brindarme la oportunidad de llevar a cabo el proceso de este trabajo, de igual manera a todo el personal administrativo y personas involucradas en esta investigación ya que de no ser por la participación de ellas no habría sido posible el logro de mis objetivos.

# ÍNDICE

Pág.

Resumen

Prólogo

CAPÍTULO I

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema y marco teórico.....	4
1.1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.2. Marco teórico.....	5
1.1.2.1. La naturaleza compleja del hombre y de las organizaciones.....	5
1.1.2.2. Las personas y las organizaciones .....	9
1.1.2.2.1. Reciprocidad entre individuo y organización .....	10
1.1.2.2.2. Las relaciones de intercambio .....	11
1.1.2.3. Incentivos y contribuciones.....	13
1.1.2.4. Clima Organizacional.....	14
1.1.2.4.1. Escalas de Clima Organizacional .....	15
1.1.2.4.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	21
1.1.2.5. La motivación.....	24
1.1.2.6. Satisfacción laboral .....	28
1.1.2.6.1. Determinantes de la satisfacción laboral .....	30
1.1.2.7. Desempeño laboral .....	32
1.1.2.8. Motivación, desempeño y satisfacción .....	33
1.1.3. Hipótesis .....	35
1.1.4. Delimitación .....	36

## CAPÍTULO II

### 2. Técnicas e instrumentos

2.1. Técnicas .....	37
2.2. Instrumentos.....	38

## CAPÍTULO III

### 3. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

3.1. Características del lugar y de la población .....	40
3.1.1. Características del lugar .....	40
3.1.2. Características de la población .....	40
3.2. Análisis cualitativo.....	41
3.3. Análisis cuantitativo.....	42

## CAPÍTULO IV

### 4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones .....	51
4.2. Recomendaciones .....	52

Bibliografía.....	53
-------------------	----

### Anexos

## RESUMEN

“Factores influyentes en la satisfacción laboral que determinan el desempeño laboral del personal del área administrativa de la empresa GPO Gigantografías”

**Autora:** Andrea María Muñiz López

El propósito de esta investigación fue conocer qué factores influyen en la satisfacción laboral, asimismo, cómo estos factores determinan el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías.

Se asume que la motivación tiene un papel importante dentro del desarrollo organizacional y que esta constituyen una serie de impulsos, anhelos, deseos y necesidades propios de cada persona que generan conductas en un individuo en la que los factores externos tienen mucha importancia para que el individuo alcance lo que considere necesario y deseable.

La investigación se fundamentó en la teoría de Satisfacción Laboral de Herzberg la cual supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y las actitudes frente al mismo.

Como se mencionó anteriormente la presente investigación se llevó a cabo en GPO Gigantografías, empresa de publicidad, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, durante el mes de julio del año 2012.

Para alcanzar los objetivos planteados se utilizaron diferentes técnicas, dentro de las cuales se pueden mencionar la encuesta y la entrevista, éstas ayudaron a comprobar la medición de variables planteadas y la comprobación de la hipótesis.

## PRÓLOGO

La humanidad se encuentra inmersa en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos del acontecer económico, el contexto donde se desenvuelven las empresas y los trabajadores de las mismas sin duda ha cambiado, la globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados entornos. Guatemala no escapa de ese proceso de cambios ni a los retos surgidos de ellos, es en este sentido en donde los hombres y mujeres empiezan a buscar empleos en donde se puedan superar o si bien no hacerlo al menos buscan cubrir las necesidades que día a día se les presentan.

La elaboración de esta investigación tuvo una importancia directa para el personal de la empresa GPO Gigantografías, ya que trabajar en una empresa no implica solamente obtener un sueldo, sino que el empleado o trabajador se sienta bien y este comprometido con la empresa para generar buenos y mejores resultados.

Con esta investigación se pretendía demostrar resultados que permitieran determinar que factores son los que los empleados toman en cuenta para generar ese compromiso hacia la organización, esa satisfacción laboral y desempeño adecuado y determinar que si a mayor satisfacción laboral hay un mejor desempeño laboral. Se logró determinar que la mayoría de empleados se ven motivados por varios factores, entre ellos un ambiente agradable en donde se puedan desenvolver adecuadamente, de igual manera se determinó que el sueldo juega un papel muy importante en los empleados ya que es un factor que incrementa la satisfacción y rendimiento en las tareas diarias. De igual manera se pudo concluir que la mayoría de personas busca un empleo en donde pueda poner en práctica los conocimientos adquiridos o su experiencia previa ya que esto es ayuda a facilitar su desenvolvimiento en las tareas asignadas.

Para realizar esta investigación se consideró que en la actualidad muchas personas buscan empleos que tal vez no cubren sus expectativas de

satisfacción, pero en la medida que crecen las necesidades de mantener una familia, pagar deudas, etc. surge la necesidad de conseguir un empleo con el que se pueda generar un ingreso y así poder cubrir dichas necesidades, aunque ese empleo no sea del todo agradable.

Con la investigación se concluyó que la mayoría de empleados se encuentran satisfechos con el empleo que tienen, sin embargo si tuvieran la oportunidad de modificar algo del mismo sería el sueldo, lo que indica que el grado de satisfacción de los empleados podría mejorar si se mejoran los incentivos.

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCION**

En los últimos años el recurso humano ha ido ocupando un lugar preponderante en las organizaciones por su rol tan importante, tanto en los resultados productivos o de servicios, como en sus aportes en el desarrollo global de la organización.

Teniendo en cuenta la importancia del rol del factor humano, se hace necesario conocer los factores que influyen en su satisfacción laboral que determinan el desempeño en sus labores diarias.

La satisfacción laboral como fenómeno está vinculado a las actitudes y la relación de éstas con el comportamiento y los resultados, de igual manera ésta puede considerarse como el nivel de bienestar de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización, así como la actitud de los mismos ante una realidad existente que los llevará a ser trabajadores realmente comprometidos con la empresa y motivados y ayudará a generar un óptimo desempeño en los mismos.

Es importante investigar cómo es el desempeño de las personas dentro de una organización y cómo influyen los factores como el sueldo, los incentivos, el ambiente, la motivación, etc, en su desempeño diario. En esta investigación se presenta un análisis de los factores influyentes en la satisfacción laboral que determinan el desempeño laboral del personal del área administrativa de la empresa GPO Gigantografías. La investigación esta dividida en cuatro capítulos; en el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema y el marco teórico en el cual están incluidos los temas principales de estudio cómo la satisfacción laboral, la motivación, el desempeño, los incentivos, el Clima Organizacional y la relación de este con el desempeño. Seguido de esto se encuentra el capítulo dos, donde se describen las técnicas e instrumentos que se utilizaron para dicha investigación. En el capítulo tres se encuentra un análisis e interpretación de los resultados obtenidos con el estudio, por último en el capítulo cuatro, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas después del proceso de investigación y análisis de los resultados.

## **1.1. Planteamiento de Problema y Marco Teórico**

### **1.1.1. Planteamiento del problema**

El hombre por naturaleza es un ser con muchas necesidades las cuales debe cubrir para motivarse y estar satisfecho. En la vida se encuentra con la dificultad de satisfacer esas necesidades y es cuándo acude a buscar formas o medios para cubrirlas aun cuando estas no son las adecuadas o inclusive cuando no se siente a gusto con los medios para compensar esa necesidad.

Una de las necesidades más importantes que el hombre debe cubrir es la económica, y para lograr cubrirla necesita de un trabajo en el que debe desempeñar una serie de tareas para devengar un sueldo y así estar satisfecho.

Las personas que consiguen un empleo por la necesidad de devengar un sueldo, sin que este empleo sea de su agrado, corren el riesgo de verse afectados por el desgano y la monotonía, o por condiciones, que si bien no son las mejores, al menos ayudan a cubrir parte de esa necesidad económica que el hombre tiene.

Es por eso que con este proyecto se quiso analizar qué factores son los que influyen en la satisfacción laboral que determinan el desempeño del personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías, y así poder determinar si el personal de esta institución esta motivado para trabajar en este lugar porque es lo que realmente les gusta o simplemente lo hacen para cubrir esa necesidad económica, que si bien es indispensable, hay que recordar que también es necesario que la persona se sienta a gusto con las actividades y los beneficios que recibe cuando realiza una actividad, máximo si es en la que se desenvuelve diariamente, ya que si no es de esta manera, se pueden generar otra serie de problemas como el estrés, monotonía, desgano, etc. que van ligados a esa motivación laboral.

Es así como surgió la necesidad de plantearse varias preguntas las cuales fueron indispensables para el curso de esta investigación y de las que se tomaron las bases para la realización de la misma.

Con esta investigación se pretendía determinar los factores que afectan positivamente el desempeño laboral, así como determinar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral; asimismo se pretendía determinar si el personal administrativo de dicha institución tenía la satisfacción y motivación laboral necesaria para trabajar a gusto en la empresa y cuáles eran las condiciones de satisfacción reales de dicho personal.

### **1.1.2. Marco Teórico**

#### **1.1.2.1. La naturaleza compleja del hombre y de las organizaciones**

*El hombre es un animal social porque posee tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos. Ha estructurado un sistema total, desde el cual organiza y dirige sus asuntos.*

*Sin embargo la versatilidad humana es muy grande, cada persona es un diferente sujeto a las influencias de muchas variables.*

*Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye un elemento básico para estudiar las organizaciones. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzarla.*

*En una empresa, el comportamiento del hombre es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, valores, etc.) y externos (derivados de*

*las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc.).<sup>1</sup>*

En la antigüedad se desconocía la importancia del sujeto dentro de las instituciones, actualmente se aborda a éste desde el punto de vista organizacional. El sujeto por sus características sociales y la tendencia a vivir en sociedad ha obligado a la psicología industrial a estudiarlo desde el ámbito laboral. Es así como se ha hecho hincapié en lograr entender a nivel organizacional que las personas poseen características diferentes en cuanto a personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes, motivaciones, satisfacción, etc. Existen diferentes instituciones y éstas están divididas en organizaciones, ésta, está formada por varias personas con diferentes características de personalidad, que harán que la satisfacción y motivación del personal en general no sea tan fácil como parece, es aquí donde se evidencia que la psicología organizacional juega un papel significativo para el cumplimiento de las expectativas empresariales.

Para estudiar dicho comportamiento tan complejo surgen tres enfoques:

***El hombre como ser que realiza transacciones***, puesto que no solo recibe insumos del ambiente, sino que también adopta una actitud proactiva anticipándose y, muchas veces, provocando los cambios que ocurren en el ambiente.<sup>2</sup>

El párrafo anterior enfatiza que el hombre ayuda a que las cosas sucedan. El hombre como ser que realiza transacciones no es solo aquel que recibe, sino que al recibir ayuda a provocar cambios y situaciones, estos cambios que se esperan sean positivos para la organización, constituyen la actitud proactiva antes mencionada. De la actitud, es decir, la disposición o indisposición del individuo dependen los cambios en el ambiente.

---

<sup>1</sup> Fernández Aguado, Javier: "Sobre el hombre y la Empresa, la dirección de Recursos Humanos y la ética en la empresa", México, editorial ISTP Bancarias, primera edición, pág. 36.

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto (2006). "Administración de Recursos Humanos", México, editorial McGraw-Hill, cuarta edición 2006 .Pág. 47.

***El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.***<sup>3</sup>

El hombre que se dirige a objetivos es aquel que tiene una meta trazada y agota esfuerzos por alcanzarla, esta expectativa de vida nutre la actividad del individuo. Una persona sin objetivos y metas por cumplir carece del sentido de vida al cual se refiere Viktor Frankl.

***El hombre como modelo de sistema abierto, se dirige hacia objetivos, interdependientes del medio físico y social involucrado activamente en transacciones con el ambiente en la medida en la que busca sus objetivos.***<sup>4</sup>

Esto implica que no solo desarrolla capacidades mentales de procedimiento como pensar, decidir, etc., sino que adquiere información que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente, y enfrentarlas para lograr su objetivo. Es decir en la elaboración mental interfieren diferentes elementos dentro de los cuales la percepción juega un papel importante, por la influencia de la cual se es sujeto y objeto a la vez.

*En las teorías de las organizaciones han surgido concepciones diversas respecto de la naturaleza compleja humana y de las organizaciones. La característica general ha sido la tendencia a construir un modelo de hombre más o menos acabado y perfecto que no tenga en cuenta las diferencias individuales.*

*No obstante, el hombre es un ser mucho más complejo no solo en relación a su naturaleza, a sus características, a sus múltiples necesidades y a sus potencialidades, sino que es singularmente diferente que sus semejantes en cuanto a su propia estructura y a su propia complejidad. Además, el hombre va cambiando con el paso del tiempo a medida que, mediante la experiencia y el aprendizaje, su personalidad y su comportamiento experimentan profundas modificaciones.*

---

<sup>3</sup> ídem.

<sup>4</sup> ídem.

*Schein propone una concepción contingente, basada en concepciones anteriores, a la que denomina hombre complejo. Schein tiene en cuenta la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación para contribuir a lograr los objetivos organizacionales. La concepción compleja del hombre se basa en las justificaciones siguientes:*

- 1. El hombre no sólo es complejo, sino también muy variable, y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente según la importancia de cada una de ellas.*
- 2. El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas.*
- 3. Las motivaciones del ser humano pueden divergir en las diversas clases de organización o aún en las subdivisiones de la misma organización.*
- 4. El hombre se conecta de una manera productiva en las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones: su satisfacción última y la eficacia decisiva de la organización depende solo en parte de la naturaleza de su motivación.<sup>5</sup>*

Hace algunos años el sector empresarial veía al trabajador como un elemento de producción, la ambición de la psicología organizacional es integrar al ser humano como sujeto dentro de las organizaciones, sin olvidar su sociabilidad y el papel fundamental que juega para el alcance de metas y objetivos trazados por medio de la empresa. Es evidente que para Schein la Motivación y satisfacción laboral que posee la persona es cambiante y va depender de las necesidades o prioridades que posea el empleado.

*En cuanto a la complejidad de las organizaciones existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios, etc. que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos o hacia la producción o prestación de servicios.*

---

<sup>5</sup> Idem

*De la misma manera existen organizaciones que ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se crea, estudia, hace sus compras, satisface sus necesidades, etc.*

*Las organizaciones son sistemas demasiado complejos. Si se observan cuidadosamente, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles. Sin embargo esa complejidad permite, por una parte, comprender los fenómenos organizacionales y por otra dificulta la actividad del administrador.*

*Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos de ellas iguales, puesto que poseen tamaños y estructuras organizacionales diferentes.*

*Además las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas acciones y contingencias, y ponen en práctica comportamientos y estrategias diferentes para lograr resultados distintos.<sup>6</sup>*

Se puede decir que las organizaciones, además de diversas, son muy complejas ya que están conformadas por personas con diferentes caracteres y formas de pensar lo que hace que ninguna organización sea igual en cuanto a administración y fenómenos que se dan dentro de ella.

#### **1.1.2.2. Las personas y las organizaciones**

*Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida que se manejan bien las organizaciones, éstas se desarrollan o crecen; al crecer, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades, y estas personas al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto*

---

<sup>6</sup> Ídem.

*hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos miembros, de este modo tanto individuos como organizaciones tienen objetivos por alcanzar.*

*En tanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (salarios, descansos, comodidad, horarios favorables, oportunidades de carrera, etc.) de igual modo las organizaciones tienen necesidades (capital, potencial humano, lucro, oportunidades de mercado, etc.) entre las necesidades organizacionales sobresale el elemento o talento humano, un recurso indispensable. Es así como la interdependencia entre necesidades del individuo y de la organización es enorme, ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están enlazados de manera inseparable.<sup>7</sup>*

Todas las organizaciones ejercen un impacto sobre la vida de los individuos. Hacen parte del ambiente donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra sus cosas, satisface sus necesidades, etc. La influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos es fundamental, la manera como las personas viven, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y convicciones son profundamente influenciados por las organizaciones y viceversa, estas también son influidas por las maneras de pensar y sentir de sus participantes

Las relaciones individuo-organización no son siempre satisfactorias; muchas veces son tensas y conflictivas. Ya que tanto las personas como las organizaciones buscan objetivos individuales. El problema surge cuando el empleado ya no se siente satisfecho con su trabajo y las organizaciones imponen exigencias a los individuos, midiendo su desempeño, y así los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados.

#### **1.1.2.2.1. Reciprocidad entre individuo y organización**

*La interacción psicológica entre individuo y organización es un proceso de reciprocidad. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de*

---

<sup>7</sup> Ídem.

*la autoridad y el poder los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de fluir en la organización o de limitar su participación.*<sup>8</sup>

Se puede concluir que la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñándose en sus tareas. La relación entre el empleado y la organización es de gana-gana. La empresa busca darle un "bienestar" al empleado, a cambio, la organización espera un adecuado desempeño del colaborador, alguien que pueda ser eficiente y que pueda llevar a cabo todas las tareas asignadas, y si es posible, que pueda dar más y que sea una persona proactiva.

#### **1.1.2.1.1. Las relaciones de intercambio**

*Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas ocupadas con el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas.*

*Estos recursos se cambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.*

*De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica.*

*Las personas forman una organización o se vinculan en alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales.*

*Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer esfuerzos personales en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor*

---

<sup>8</sup> Spector, Paul (2002): "Psicología Industrial y Organizacional", México, editorial El Manual Moderno, primera edición. 2002. Pág. 94.

*que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos mediante sistemas de valores donde el individuo brinda a la empresa tiempo y esfuerzo y la empresa u organización le da a cambio beneficios y satisfacción de sus necesidades.*

*Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización, el medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción acerca de la relación, que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas sobrepasarán las demandas hechas sobre ellas.<sup>9</sup>*

Los seres humanos tienden a ser sociales y es por eso que se agrupan para formar las organizaciones, un ser humano necesita de la ayuda de las organizaciones para poder generar un ingreso y poder satisfacer sus necesidades esenciales. Una organización provee al empleado cosas significativas que le ayudan a generar amistades, ambición, profesionalismo, autonomía, etc. pero sobre todo le ayuda a crear esa satisfacción que hace que éste se sienta motivado a tener un trabajo.

Como se menciono anteriormente las organizaciones dependen del factor humano, ya que sin éste una empresa no se puede desarrollar, por lo que se dice que el hombre y las organizaciones tienen relaciones de intercambio ya que tanto el ser humanos necesita de ellas como las organizaciones necesitan de los hombres. Por lo tanto un individuo ingresa a una organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Al mismo tiempo la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir que la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

Las organizaciones contribuyen significativamente en las personas, pues, el trabajo crea sentimientos de utilidad fortaleciendo el auto-concepto.

---

<sup>9</sup> Ídem.

### 1.1.2.3. Incentivos y contribuciones

*La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones.*

*Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, se hace necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar.*

*Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.*

*De aquí se derivan los conceptos de incentivos y de contribuciones:*

*El incentivo según Chiavenato son "Pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios, elogios, etc.). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro.*

*Por otro lado las contribuciones son "pagos" que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc.). A cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.<sup>10</sup>*

Los Incentivos y contribuciones juegan un papel muy importante al momento de determinar o evaluar el clima o ambiente de una organización. Si éstos existen ayudarán a mejorar el ambiente de la organización, de lo contrario, podría ser un punto para que el clima laboral de una empresa se vea afectado.

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente pagándoles un sueldo fijo. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En general, la remuneración fija no funciona, no consigue motivar a las personas para superar metas y objetivos o mejorar continuamente las actividades. El mundo ha cambiado y las organizaciones también.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto (2006): "Administración de Recursos Humanos", México, editorial McGraw-Hill, cuarta edición 2006. Pág. 51.

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneraciones flexibles y variables, capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

Actualmente Guatemala continua siendo un país subdesarrollado en el que tanto los factores políticos como económicos y sociales influyen no solo en la calidad de vida de sus habitantes sino en la disponibilidad económica de las empresas que se ven obligadas a invertir parte de sus activos en seguridad, impuestos, entre otras cosas. Por tal motivo las empresas cuentan un presupuesto limitado para la contratación de personal así como para invertir en incentivos para los empleados ya contratados.

Cómo se mencionó anteriormente la situación de desempleo que vive el país obliga a las personas a aceptar trabajos poco remunerados aun sabiendo que en el futuro no se les darán incentivos o bonos que puedan motivarlos a trabajar más. Por lo que se puede decir que el tema de incentivos ha quedado en segundo plano dado a la situación e inestabilidad financiera del país.

#### **1.1.2.4. Clima Organizacional**

*El clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización empresarial (productividad y satisfacción).*

*Según Hall el Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.<sup>11</sup>*

Se entiende que el Clima Organizacional es aquello que indica cómo se siente el empleado en la empresa y cómo percibe éste el ambiente que de

---

<sup>11</sup> Gómez, Mejía Balkin, Luis Cardy David B (2001) "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", México, editorial Pentice Hall, primera edición, 2001, pág. 254

alguna manera puede influir positiva o negativamente en la motivación y comportamiento del personal. El Clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, cuenta con empleados motivados, que se sienten a gusto en su ambiente de trabajo y que están dispuestos a ser más productivos y eficientes. Una organización necesita que sus empleados manejen un sentimiento de pertenencia respecto a su ámbito laboral, este sentido contribuirá en el cumplimiento de metas, asimismo un clima rígido o con demasiadas presiones al personal solo obtendrá logros a corto plazo y empleados poco motivados, por ende un clima laboral inestable es una amenaza para la producción de la empresa, ya que esto influye en las personas y su rendimiento laboral.

#### **1.1.2.4.1. Escalas del Clima Organizacional**

- *Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza. Es decir aquellos que no están comprometidos con la visión y misión de la organización que simplemente están por "necesidad". Muchas organizaciones se ven afectadas por la desvinculación ya que muchos empleados trabajan por la necesidad de devengar un sueldo y poder cubrir algunas de sus necesidades básicas. La desvinculación de los empleados es un factor de riesgo para las empresas, ya que empleados poco comprometidos y poco motivados son empleados que no generan buenos resultados. Aquí el trabajo en equipo es fundamental, la mecanicidad no revela motivación a nivel organizacional.*
- *Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. Esto quiere decir que la mayoría de personas en la empresa llevan a cabo tareas que sienten que no generan valor para la empresa. Es importante que las empresas muestren a los empleados el valor que sus tareas tienen. Es indispensable tener empleados motivados ya que un empleado motivado genera mejores resultados. Los*

sentimientos de minusvalía están arraigados en la población guatemalteca, es necesario manifestar y reconocer el trabajo que realizan las personas. La obstaculización también puede manifestarse por conflictos interpersonales o la poca integralidad como empresa.

- *Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.* El Esprit es cuando la persona hace lo que le gusta y es recompensado por esto. Esta es una actitud positiva que debe asumir el sector empresarial, a más motivación mayor productividad.
- *Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas.* La intimidad se da en las empresas donde existen adecuadas relaciones interpersonales e interdepartamentales, en donde los empleados encuentran en sus compañeros de trabajo amigos con quienes compartir. Es en las organizaciones el lugar en donde la mayoría de empleados pasa más tiempo, por lo que es lógico pensar que es donde éste puede generar afinidad y amistad con personas con las cuales convive diariamente. El hombre es por naturaleza es un ser sociable que busca agruparse para poder desarrollarse.
- *Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.* Es decir que el alejamiento ocurre cuando el jefe no se involucra con sus colaboradores debido a que su posición de "superior" no le permite interactuar con los demás empleados.
- *Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. Una administración altamente directiva, poca retroalimentación.* El énfasis en la producción se presenta en empresas en donde todo está enfocado a generar resultados y el factor humano se queda en segundo plano, esto puede generar que los empleados se sientan desmotivados y su desempeño no sea el esperado.

- *Empuje: El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.* Se refiere al comportamiento caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. Una vez más se evidencia que para lograr los fines empresariales es necesario que el ser humano tenga esa disposición positiva que lo mueva a la realización exitosa de sus actividades.
- *Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.* Se puede decir que la consideración es cuando la empresa está muy enfocada en el factor humano, en dejar de percibir al trabajador como un maquina humana de producción sin manifestar intereses por sus sentimientos, emociones y frustraciones que puedan estar afectando el desempeño laboral, asimismo que los empleados se sientan a gusto y contentos en la empresa. La consideración ayuda a retener talentos, un empleado que siente que su trabajo añade valor a la empresa es un empleado que está motivado y busca generar cambios.
- *Estructura: Se refiere a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay. De igual manera se refiere a la formalidad o informalidad en solicitudes.* Las normas o reglas empresariales son necesarias e ineludibles, éstas contribuyen al cumplimiento de los objetivo, sin embargo se debe cuidar desde el punto de vista administrativo no caer en la imposición de alguna de estas normas, es más simple y seguro que la persona cumpla con lo que le toca si se llega a un consenso.
- *Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe.* Éste es un valor que se adquiere con el transcurrir de la vida misma del sujeto, eso no significa que exista en todas las personas, indudablemente una persona que no cumple con las tareas asignadas traerá problemas a nivel organizacional y seguramente se verá afectado emocionalmente porque la empresa no podrá tolerar ese incumplimiento, hasta que no haya una toma de conciencia respecto a las necesidades empresariales por parte de esta persona no se evidenciará un desarrollo laboral

independiente, éste tendrá que consultar todas las decisiones. La responsabilidad hace referencia a que cuando se tiene un trabajo que hacer, se debe hacer sin necesidad de que alguien supervise el mismo. La responsabilidad es un factor que todas las empresas buscan en sus colaboradores, personas que puedan rendir al máximo sin tener que estar atrás de ellas.

- *Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.* La recompensa es hacer énfasis en el reconocimiento positivo. La recompensa se demuestra como un reconocimiento al empleado. Un tipo de recompensa es ser el salario que el empleado devenga por su labor diaria. Las recompensas juegan un papel muy importante en la motivación y satisfacción del individuo. Toda persona recompensada por un buen trabajo sabe que lo que hace esta bien hecho y tratará de seguir en esa línea.
- *Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.* Se refiere a la relación adecuada interdepartamental o interpersonal y el apoyo que hay entre equipos de trabajo.
- *Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.* El apoyo se percibe como ese trabajo en equipo en donde no importando las posiciones jerárquicas siempre habrá un respaldo y una ayuda. El apoyo es un factor muy importante que la mayoría de empleados busca de sus departamentos o jefes.
- *Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.* El conflicto es una característica del ser humano, el hombre por naturaleza tiende a vivir en armonía, sin embargo el conflicto también constituye elementos de inclusión, sobre todo de poder, se da cuando existe diferencia de

opiniones entre personas, o en la búsqueda de poder. Una empresa u organización está formada de personas con diferentes caracteres y formas de pensar, por lo que es común que se presenten conflictos que puedan llegar a afectar las relaciones interdepartamentales o el trabajo en equipo de las organizaciones. Los conflictos mal manejados en las organizaciones pueden llegar a afectar el rendimiento de las personas y por ende pueden afectar el clima de la empresa. Es necesario que siempre que se presente un conflicto se realice una adecuada administración del mismo para que se encuentre una solución que pueda beneficiar a todas las partes involucradas.

- *Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. Se puede decir que la identidad es el compromiso y la lealtad organizacional. La identidad es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Generalmente desarrolla en el ser humano sentido de pertenencia, esto contribuye a nivel personal e individual, Pero ¿Qué pasa cuando las empresas enfrentan tiempos difíciles? ¿Cuándo tienen líderes inapropiados? ¿Cuándo hay un clima que dificulta el trabajo? ¿Cuándo no se pueden pagar los bonos de los empleados o la crisis económica disminuye el atractivo del sueldo para los trabajadores? Se necesitan empleados comprometidos para obtener ventajas competitivas, pero se introducen cambios en nombre de la eficiencia (por ejemplo, reducción de personal, reestructuración, fusión, flexibilidad laboral, etcétera). Por todas estas razones, en muchos casos se debilita el compromiso de los empleados, disminuye su afecto, e incluso se acaba, y bajan sus niveles de productividad. Así, aparece como alternativa el cambio de trabajo para tener mejores condiciones, y el compromiso se termina.*

Para evitar que los empleados cancelen su compromiso, es importante potenciar sus alianzas con la organización, mantenerlos motivados y hacerlos sentir parte de una familia para la cual son importantes y generan un valor.

- *Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.* El conflicto o inconsecuencia se dan cuando hay preferencias en las organizaciones y sanciones no se aplican a todos por igual.
- *Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.* Es decir que los objetivos y planes de trabajo concuerdan con la visión y metas a alcanzar.
- *Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.* El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. *Chiavenato (2000) afirma que la selección de personal: Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado.* La selección de candidatos para una empresa debe fundamentarse en la experiencia y capacidad de las personas más que en su carisma o afinidad con algún jefe. Actualmente la mayoría de empresas contrata a su personal sin realizar un proceso de selección adecuado en donde entran en juego pruebas, conocimientos y aptitudes de los aspirantes; actualmente los puestos son ocupados por personas que tienen conocidos en empresas que pueden ayudarlos a ocupar los puestos sin importar la experiencia que las personas tengan para el cargo.
- *Tolerancia de errores: El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante,*

*correctiva o inclinada a culpar.*<sup>12</sup> La tolerancia se resume en asumir las responsabilidades y aprender de los errores. Lógicamente no se debe hacer énfasis en las dificultades, es más productivo corregir desde lo positivo para lograr un cambio en las dificultades que se están manifestando.

#### **1.1.2.4.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert**

*La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.*<sup>13</sup>

El párrafo anterior evidencia que el comportamiento de los empleados será una consecuencia del comportamiento de los jefes, si estos son personas enojadas, exigentes, desmotivadas, etc., los subordinados serán iguales.

*Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.*

*Estas son:*

- *Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Estas podrían ser la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.*
- *Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.*

---

<sup>12</sup> Furham, Adrian (2001) "*Psicología Organizacional*", México, editorial Alfaomega, segunda edición, 2001, pág. 323

<sup>13</sup> Idem.

- *Variables finales:* estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.<sup>14</sup>

*Para que una empresa sea evaluada integralmente se deben tomar en cuenta todos los tipos de variables antes mencionados, es evidente que unas van ligadas de las otras, puesto que si las variables causales no son las adecuadas, es decir, la estructura, las decisiones, la administración, etc. las variables intermediarias se verán afectadas, ya que el personal no tendrá una motivación adecuada y por consiguiente su desempeño no será el esperado, y en las variables finales (resultados en ventas) se verán la consecuencias de las dos anteriores.*

*La interacción de las variables antes mencionadas trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:*

*a.) Clima de tipo autoritario.*

*I.) Sistema I. Autoritario explotador*

*II.) Sistema II. Autoritarismo paternalista.*

*b.) Clima de tipo Participativo.*

*I.) Sistema III. Consultivo*

*II.) Sistema IV. Participación en grupo.*

*El clima autoritario, sistema I autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.*

*El sistema II, autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.*

---

<sup>14</sup> ídem.

*El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación.*

*Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.*

*El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación. Se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.*

*El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.<sup>15</sup>*

Se puede concluir que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

El clima laboral de una empresa es determinante para una organización y sus colaboradores, éste puede influir de manera positiva o negativa en los empleados y puede lograr que éstos se vean motivados o desmotivados al realizar sus labores diarias.

---

<sup>15</sup> *Ídem.*

### 1.1.2.5. La Motivación

*La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.*

*Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.*

*La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.*

*En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, 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.<sup>16</sup>*

*En lo que se refiere a motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes, y es así como las necesidades varían de un individuo a otro y producen diversos patrones de comportamiento, es así como se da la relación motivación- conducta.*

*Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:*

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano.*
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.*
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa*

---

<sup>16</sup> Hodgetts, R. y Altman, S (1991). "Comportamiento en las Organizaciones", México D F. editorial McGraw-Hill, primera edición, 1991, pág. 132

*que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.*<sup>17</sup>

Algunas conductas son totalmente aprendidas otras son producto de procesos de elaboración interna o endógena, es decir el ser humano responde únicamente por el principio del placer, y muchas veces la sociedad va moldeando ese comportamiento a través de la cultura, mitos, creencias, es decir desarrolla la personalidad. Las influencias sociales se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo y dependiendo de la personalidad de cada persona serán las cosas que lo motiven a sentirse satisfecho.

Puede Suceder que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

Esto siempre va a depender de las necesidades que tengan las personas y es aquí donde vale la pena mencionar la jerarquía de necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow.

*Maslow considera que las necesidades humanas dan forma a un orden ascendente; las necesidades empiezan en una escala inferior, volviéndose complejas hasta llegar a las superiores, y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho, cesa de ser una motivación para la persona.*

*Los aspectos jerárquicos de la teoría de Maslow se cuestionan y con frecuencia no se aceptan, pero aún así, su identificación de necesidades es muy popular.*

*Para Maslow las necesidades inician con las fisiológicas que son las que mantienen la vida humana como el alimento, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Hasta que estas necesidades estén satisfechas*

---

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto (2006) "Administración de Recursos Humanos", México, editorial McGraw-Hill, cuarta edición 2006 Pág 53.

*el individuo puede ser motivado por otras necesidades. Después aparecen las necesidades de seguridad que incluyen la sensación de sentirse libres de peligro físico y del temor de perder el trabajo, la propiedad, el alimento, el abrigo o la habitación.*

*Siguiendo el orden ascendente aparecen las necesidades de afiliación o aceptación, dado que las personas son seres sociales que necesitan identificarse o aceptarse y también ser aceptados por otros. Continúa la jerarquía con las necesidades de estima; una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a desear estimarse ellos mismos y que otras personas también lo hagan; esta clase de necesidad produce entonces, satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.*

*Culmina la pirámide con la necesidad de autorrealización, siendo considerada ésta como la necesidad superior y conlleva el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse, maximizando el propio potencial al lograr algo que la persona se ha propuesto.<sup>18</sup>*

Para Maslow las necesidades se van dando jerárquicamente y las personas naturalmente no pueden suplir algo más si aún no han satisfecho sus necesidades principales. La necesidad surge del desajuste entre expectativas y condiciones concretas de vida, es decir de la ausencia o carencia de algo.

*Otros investigadores como Herzberg y Lawler han propuesto teorías motivacionales distintas a las de Maslow, las cuales se detallan a continuación:*

*La Teoría de los factores de Herzberg está basada en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.*

*Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores: los higiénicos que son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, entre ellas condiciones físicas y ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, las oportunidades existentes, etc.; y los*

---

<sup>18</sup> Papalia (2001): "Psicología del Desarrollo" México, editorial: McGraw Hill, onceava edición, 2000. Pág. 135.

*factores motivacionales que tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí como la delegación de responsabilidades, ascensos, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, etc.*<sup>19</sup>

Para Herzberg la motivación de las personas depende mucho del ambiente o clima de la empresa que va ligado a la motivación personal, para él, si existe un salario atractivo, buenos beneficios, oportunidades de crecimiento y libertad en el trabajo la persona estará satisfecha y motivada.

*Por otro lado Lawler propone su Teoría de la Expectativa en donde halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino, además el compañerismo y la dedicación, verificó que el dinero ha presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones.*

*Las conclusiones de Lawler son las siguientes:*

*Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, y también da condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de auto - realización.*

*Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener dinero.*<sup>20</sup>

Por otro lado se puede entender que para Lawler la motivación más grande que tiene un empleado en la empresa es el dinero ya que con este puede cubrir cualquier otra necesidad. Sin embargo, la psicología sostiene que el ser humano por sus características personales y esa tendencia a vivir en sociedad, enfatiza que toda persona no puede estar aislada y limitada del contacto social, aunque el empleado tenga el mejor sueldo no puede perdurar emocionalmente bien si carece de este vínculo, por lo tanto la motivación depende de diferentes aspectos.

---

<sup>19</sup> Davis, K. (1991), "Comportamiento Humano en el Trabajo", México, editorial McGraw- Hill, primera edición, 1991, pág. 255

<sup>20</sup> Ídem.

*La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente 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.<sup>21</sup>*

#### **1.1.2.6. Satisfacción Laboral**

*La satisfacción es un elemento importantísimo en el trabajo. Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio empleo.<sup>22</sup>*

*Con respecto a la satisfacción del trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.*

*Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser" su trabajo.*

*De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:*

*El reto del trabajo En donde los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.*

---

<sup>21</sup> Ídem

<sup>22</sup> Robbins, S.P. "Comportamiento Organizacional", México, editorial Pentice Hall, octava edición, pág. 52

*El sistema de recompensas justas. Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización.*

*Las condiciones de trabajo. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerán la satisfacción del empleado.*

*La satisfacción con el salario. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son las compensaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. Ésta es de vital importancia ya que garantiza la satisfacción de los empleados.*

*La compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.*

*Otro aspecto a tomar en cuenta es el trabajo en equipo. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla el equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben considerarse para un trabajo en equipo.*

*Y por último pero no menos importante están las actitudes del personal. A lo largo de la vida las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. Las creencias engloban un conjunto de actitudes, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas entorno a un objeto o situación son muy diversas, pero son las formas comunes y uniformes las que expresan una actitud determinada.*

Si el empleado no logra alcanzar ese grado de satisfacción necesaria para trabajar caerá en la insatisfacción la cual produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva o negativa.

#### **1.1.2.6.1. Determinantes de la satisfacción Laboral**

*. Los principales factores de satisfacción laboral son: un trabajo intelectualmente estimulante:* Esto quiere decir que las personas se sienten satisfechas cuando su trabajo los ayuda a actualizarse constantemente, cuando pueden desarrollar sus conocimientos en algo que les gusta.

*Recompensas equitativas,* es decir que los empleados sean reconocidos equitativamente por el trabajo que realizan.

*Condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores,* por esto se entiende que los empleados están satisfechos siempre y cuando sus condiciones tanto laborales como ambientales sean adecuadas, es decir adecuadas instalaciones, mobiliario, equipo de trabajo, etc. De igual manera se sienten satisfechos cuando las relaciones con sus compañeros son cordiales y sienten esa disposición y cooperación de otros departamentos.

*Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.*

*El diseño del puesto y las condiciones del trabajo, ayudan a mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia. En la*

*satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores*<sup>23</sup>

La índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal.

Lo que a un empleado le da satisfacción para otro puede pasar desapercibido.

*Tanto la salud física como la mental mejoran con la satisfacción laboral. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud También experimentan menos ansiedad, tensión y estrés. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas físicos. De hecho algunos informes sugieren que los empleados satisfechos viven más tiempo, en todo caso, lo cierto es que un empleado feliz parece gozar de mejor salud. Un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la rotación de empleados y el número de ausencias injustificadas. Innumerables estudios establecen una relación entre la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas. Sin embargo, la relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo es menos dependiente. Por ejemplo: existen muchas razones por las cuales un empleado satisfecho puede faltar al trabajo. Igualmente pertinentes son las razones por las cuales un empleado insatisfecho puede escoger ir a trabajar. Por ejemplo: el empleado insatisfecho puede tener miedo a ser despedido, o bien no tener otra alternativa más agradable que ir al trabajo o simplemente prefiere el trabajo que quedarse en casa.*<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Robbins, Stephen. (1998). "Fundamentos del Comportamiento Organizacional", México, editorial Pentice Hall, primera edición 1998, pág. 254

<sup>24</sup> Idem.

### 1.1.2.7. Desempeño Laboral

*Chiavenato expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.*<sup>25</sup>

El desempeño se puede definir cómo el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

*En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.*

*Al respecto, Chiavenato expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.*<sup>26</sup>

*Otros Autores consideran otra serie de características individuales, entre ellas, las capacidades, habilidades, necesidades, y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se dan en las organizaciones.*

---

<sup>25</sup> Chiavenato, Idalberto (2006). "Administración de Recursos Humanos", México, editorial McGraw-Hill, cuarta edición 2006 .Pág 75

<sup>26</sup> ídem.

*Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía.*

*Durante años, los psicólogos han recurrido a una capacidad cognitiva, capacidad intelectual, para predecir el rendimiento laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo.*

*Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. Hay otros factores importantes en el rendimiento laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia.<sup>27</sup>*

#### **1.1.2.8. Motivación, desempeño y satisfacción**

*Porter y Lawler plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.*

*El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.*

*Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.<sup>28</sup>*

Por lo que se puede decir que la motivación, el desempeño y la satisfacción son factores que se relacionan entre sí. Si un empleado está motivado debería presentar un desempeño adecuado y por ende su

---

<sup>27</sup> Spector, Paul (2002): "Psicología Industrial y Organizacional", México, editorial El Manual Moderno, primera edición 2002. Pág. 156.

<sup>28</sup> Hodgetts, R. y Altman, S. (1991) "Comportamiento en las Organizaciones", México D.F. editorial McGraw-Hill, primera edición, 1991, pág 156

satisfacción laboral debería de estar cubierta. Pero la realidad podría ser otra, ya que pueden haber empleados con un óptimo desempeño pero su satisfacción laboral no está del todo cubierta ya que están trabajando por cubrir otras necesidades básicas y lamentablemente no están trabajando en aquello que les apasiona.

### 1.1.3. Hipótesis

El desempeño laboral del personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías está determinado por factores que influyen en su satisfacción.

Variable Independiente: Satisfacción Laboral.

Variable Dependiente:

- Desempeño Laboral: nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Indicadores:

- Salario
- Beneficios
- Motivación laboral
- Clima Organizacional
- Oportunidades de estudio
- Aptitudes
- Actitud
- Habilidad cognitiva
- Equipos de trabajo
- Relaciones Interpersonales
- Solución de Conflictos

#### **1.1.4. Delimitación**

El trabajo de campo realizado para la determinación de los factores influyentes en la satisfacción laboral que determinan el desempeño laboral del personal del área administrativa de la empresa GPO Gigantografías, fue inspirado en base a la experiencia y actual inquietud de conocer las razones que las personas buscan para trabajar en una empresa. Las encuestas y entrevistas que enriquecieron el estudio y permitieron una versión final del mismo se llevaron a cabo durante el mes de agosto 2012, en la empresa GPO Gigantografías.

El estudio y la comprobación de la hipótesis se basaron en el las respuestas que brindaron los empleados del área administrativa de dicha empresa y en la teoría de Satisfacción Laboral de Herzberg la cual supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y las actitudes frente al mismo.

## CAPÍTULO II

### 2. TECNICAS E INSTRUMENTOS

La presente investigación se realizó en la empresa de Publicidad GPO Gigantografías ubicada en 2av. 2-60 zona 10. De la ciudad Capital de Guatemala. La misma se realizó con el personal administrativo de la empresa antes mencionada.

#### 2.1. Técnicas

- Técnicas de Muestreo:

Como técnica de muestreo se utilizó el Muestreo aleatorio; éste consiste en seleccionar una muestra al azar de manera que la selección es tal, que cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado. Una muestra aleatoria es más objetiva. La elección de los elementos se realizó escogiendo aleatoriamente a personal de los diferentes departamentos o áreas que conforman la empresa GPO Gigantografías.

- Técnicas de Recolección de Datos:

Para la recolección de los datos se realizó una encuesta con la cual se determinó que grados de satisfacción laboral tiene la mayor parte del personal administrativo de GPO Gigantografías y cómo es el desempeño laboral del mismo. Estas encuestas se realizaron durante una semana.

De igual manera se llevaron a cabo entrevistas con algunas personas del personal administrativo de la empresa para conocer cuáles eran los factores que influyen en su satisfacción laboral que determinan su desempeño.

Estas entrevistas se realizaron después de aplicada la encuesta. Con esta entrevista se profundizó y se conoció más sobre los factores de satisfacción laboral.

- Técnicas de análisis estadístico

Para la interpretación y análisis de los resultados obtenidos se utilizaron varias técnicas según el instrumento utilizado.

Para las encuestas se utilizaron las graficas de pastel para poder visualizar de manera general los factores, actitudes, y características de satisfacción laboral presentadas por el personal de GPO Gigantografías.

Para presentar el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, éstas fueron resumidas y ordenadas y el análisis se realizó a través de un cuadro de resumen, ya que todas las opiniones que se brindaron fueron consideradas para las conclusiones que permitieron verificar la hipótesis.

## **2.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para esta investigación fueron:

La encuesta. Ésta buscó recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y los datos que se obtuvieron a partir de realizar este tipo de instrumentos de investigación fueron con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos de satisfacción y desempeño laboral.

En esta investigación se seleccionaron las preguntas más convenientes que llevaron a conocer los factores de satisfacción laboral de los empleados de la empresa.

La encuesta se aplicó a veinte personas del personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías, dicha encuesta constó de 10 preguntas relacionadas con la satisfacción y desempeño laboral.

Luego de aplicada la encuesta, se aplicó aleatoriamente una entrevista a 10 empleados de la empresa.

Las entrevistas se realizaron con el objetivo de obtener la mayor información posible sobre los factores de satisfacción laboral de los empleados, qué los motiva a trabajar en dicha empresa, y conocer qué factores incrementarían su desempeño laboral.

La entrevista es un instrumento y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación y personas, permitiendo

la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y conocer a profundidad el pensar de las personas entrevistadas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

La elaboración de esta investigación, fue diseñada utilizando como campo de estudio y de aplicación la empresa GPO Gigantografías, empresa líder en publicidad exterior con 8 años de estar en Guatemala, multinacional con sedes en todos los países de Centro América, México, Perú, Colombia, Argentina y Miami. GPO Gigantografías se encuentra ubicada en la 2 avenida 2-60, zona 10 de la Ciudad de Guatemala. Para mantener su liderazgo y la calidad en publicidad exterior, GPO Gigantografías, cuenta con procesos de constante retroalimentación, y evaluación de sus empleados para que los mismos estén motivados y satisfechos con el trabajo que realizan. Basados, en la iniciativa de constante crecimiento y mejoras tanto para el personal como para la empresa permitieron elaborar esta investigación.

##### **3.1.2 Características de la población**

Cómo se mencionó anteriormente GPO Gigantografías es una empresa multinacional con sede en diferentes países América. Son líderes en el mercado de la publicidad exterior específicamente en vallas publicitarias.

Su población esta conformada por Jóvenes y adultos entre los 25 y 47 años, lo que hace que sea una empresa con un ambiente agradable.

La mayoría de empleados del área administrativa se encuentran estudiando o bien son profesionales en su área.

Cómo toda empresa GPO Gigantografías busca que todo su personal este comprometido con la misión y visión ya que ambas están encaminadas a que todos logren de la misma una empresa líder y rentable prestando un excelente servicio a los clientes.

Actualmente la empresa cuenta con 40 empleados en el área administrativa divididos de la siguiente manera: Comercial, Finanzas, Gerencia, Ubicaciones, Control, Sistemas y Operaciones.

### **3.2 Análisis cualitativo**

Los factores influyentes en la satisfacción laboral tales como el sueldo, el horario, la relación con el jefe inmediato, etc. determinan el desempeño laboral del personal del área administrativa de la empresa GPO Gigantografías.

La hipótesis planteada en la investigación se comprueba debido a que a más satisfacción laboral las personas mejoran su desempeño y compromiso organizacional.

La mayoría de empleados considera que el sueldo juega un factor motivacional importante al momento de desempeñarse adecuadamente, ya que ven en éste un medio para cubrir una serie de necesidades básicas, de igual manera consideran que al involucrar a la familia en las actividades cotidianas laborales puede ayudar a incrementar el desempeño.

Por otro lado el clima organizacional es un factor que influye mucho en la manera de comportarse de algunos empleados, en GPO Gigantografías la mayoría de empleados se siente estimulado por dicho ambiente ya que coinciden en que éste es muy bueno y es lo que más les gusta de la empresa.

Asimismo, los incentivos pueden llegar a ser un elemento importante al momento de generar el compromiso e identificación organizacional ya que estos pueden modificar conductas y generar mejores resultados para la organización.

Es importante recordar que actualmente el factor humano juega un papel importante en las empresas, sin éste, las mismas, no pueden alcanzar las metas establecidas, es por eso que es importante que el empleado se identifique con la empresa y con la labor que realiza en la misma ya que esto contribuye a un incremento en el desempeño.

### 3.3 Análisis cuantitativo

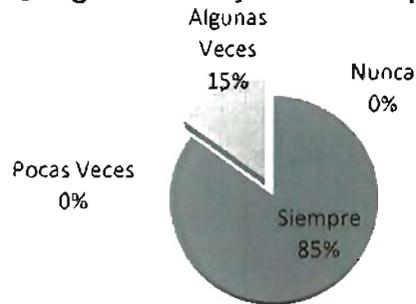
#### 3.3.1 Encuesta

Esta buscó recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y los datos que se obtuvieron fueron con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos de satisfacción y desempeño laboral.

La encuesta se aplicó a veinte personas del personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías, dicha encuesta constó de 10 preguntas relacionadas con la satisfacción y desempeño.

GRÁFICA No. 1

#### ¿Le gusta trabajar en la empresa?

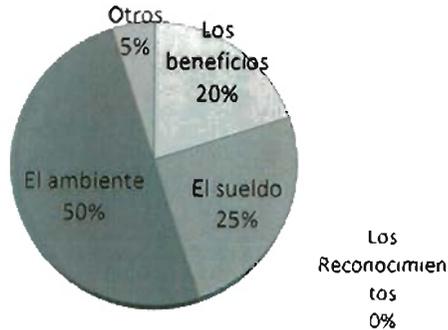


*Fuente: Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías. (Ver anexo 1).*

El 85% del personal encuestado le gusta trabajar en la empresa GPO Gigantografías, versus un 15% que algunas veces le gusta trabajar en la empresa antes mencionada. Por lo que se puede decir que la mayoría del personal se siente bien trabajando para la empresa y esto ayuda a que el personal se sienta más comprometido con la misma.

GRÁFICA No. 2

¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

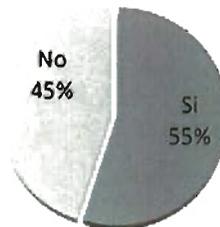


Fuente: Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías. (Ver anexo 1).

El 50% de personal encuestado considera que el ambiente es lo que más les gusta de la empresa. Tener un ambiente favorable contribuye a que los empleados se sientan más identificados con la empresa y puedan generar mejores resultados. De igual manera se puede observar que los reconocimientos en la empresa no tienen relevancia para los empleados puede ser que estos no sean constantes o sean nulos.

GRÁFICA No 3

¿ Si tuviera la oportunidad de cambiar de empleo por uno de mayor sueldo en donde desempeñe una labor que NO se relaciona con su área de estudio o su experiencia, lo haría?



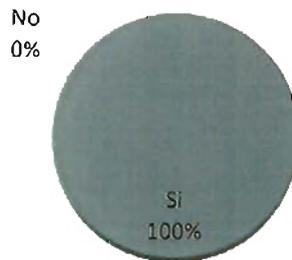
Fuente. Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías. (Ver anexo 1)

El 55% de personas encuestadas afirma que cambiaría de empleo si le ofrecieran uno con mayor salario aunque éste no se relacione con su

experiencia laboral o área de estudio, lo que nos indica que la mayoría de empleados ve el salario como un factor determinante al momento de elegir un empleo.

GRÁFICA No. 4

¿Le gusta el trabajo que actualmente realiza?



Fuente: Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías. (Ver anexo 1)

A la totalidad de personas encuestadas les gusta el trabajo que actualmente realizan, lo que contribuye a que su desempeño laboral incremente.

GRÁFICA No. 5

Si tuviera la oportunidad de cambiar algo de su empleo actual, de lo que a continuación se enlista, ¿Que sería?

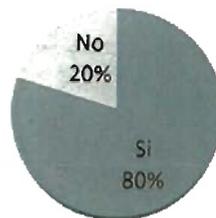


Fuente: Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías. (Ver anexo 1).

El 40% de empleados encuestados considera que cambiarían el sueldo, por lo que se puede decir que el sueldo es un factor determinante para los empleados y ven en éste un gran motivador.

### GRÁFICA No. 6

**¿Su trabajo y las tareas que a diario realiza están relacionadas con su profesión, con lo que esta estudiando o con su experiencia laboral?**



*Fuente. Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografias. (Ver anexo 1).*

El 80% de empleados trabaja en un área en la cual tienen experiencia, lo que indica que la mayoría de personas busca empleos donde pueda poner en práctica sus conocimientos adquiridos y así generar mejores resultados para la empresa.

### GRÁFICA No. 7

**¿ Se siente motivado a dar lo mejor en su trabajo?**



*Fuente. Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografias. (Ver anexo 1).*

El 90% de empleados se siente motivado para dar lo mejor en su trabajo, un empleado motivado es aquel que está comprometido con las metas de la empresa y que trabaja en función de ellas.

GRÁFICA No. 8

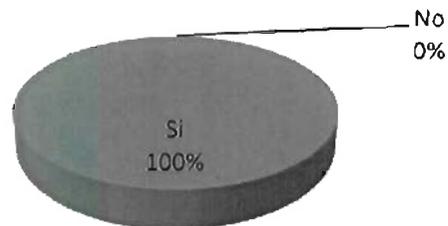


Fuente. Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías. (Ver anexo 1).

El 30% de empleados se encuentra muy satisfecho con su empleo actual y el 70% restante se encuentra satisfecho. Lo que indica que la mayoría de empleados se siente contento con su trabajo y esto genera un clima de tranquilidad y compromiso en la empresa.

GRÁFICA No. 9

¿Considero que mi trabajo añade valor a la empresa?

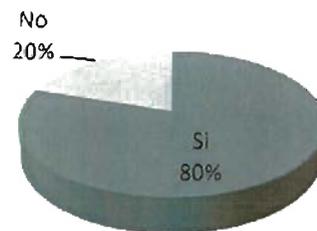


Fuente: Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías. (Ver anexo 1)

El 100% de empleados considera que su trabajo añade valor a la empresa, lo que demuestra que la empresa los hace sentir parte importante de la misma y los considera elementos importantes dentro de ella.

GRÁFICA No. 10

**¿Considero que mi desempeño en las tareas diarias podría mejorar si me dieran algún tipo de incentivo?**



*Fuente. Encuesta realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías (Ver anexo 1)*

El 80% de empleados considera que su desempeño puede mejorar si se les da un tipo de incentivo, un 20% no lo considera así. Por lo que se se puede entender que la mayoría de empleados considera que al haber un tipo de motivación puede existir un incremento en su rendimiento. por lo que es importante que se motive constantemente al personal ya que esto ayuda a incrementar su compromiso y sus resultados

### 3.1.3.2 Entrevista

A continuación, se presenta un cuadro de resumen, con las opiniones y aportes recolectados a través de las entrevistas individuales, que fueron aplicadas con el objetivo de enriquecer la investigación.

#### Cuadro de resumen Entrevista

*Participantes:* Personal administrativo empresa GPO Gigantografías.  
*No. de participantes:* 10 participantes.  
*Fecha de aplicación:* Guatemala, jueves 9 y viernes 10 de agosto.

Pregunta	Opiniones recolectadas
<i>¿Qué lo motiva a trabajar en esta empresa?</i>	<p>La mayoría de las opiniones, fueron relacionadas a la necesidad de poder generar un ingreso y poder poner en práctica los conocimientos adquiridos en los años de estudio profesional.</p> <p>De igual manera los entrevistados mencionan que una de las motivaciones más grandes es poder superarse y poder llegar a ocupar un puesto que les pueda generar mejores ingresos.</p> <p>Es evidente que un elemento primordial para la motivación de los empleados es el sueldo ya que la mayoría opina que con este pueden cubrir sus necesidades básicas.</p>

<p><i>¿Qué factores influyen en su satisfacción laboral?</i></p>	<p>Los participantes, consideraron varios factores como primordiales, entre ellos se mencionaron los siguientes:  El sueldo, el horario, el ambiente laboral, la relación con el jefe inmediato, los beneficios adicionales que la empresa brinda tales como seguros de vida y gastos médicos, bonos por cumplimiento de tareas, etc.  Es importante mencionar que los beneficios tales como un seguro medico y bonos por cumplimientos son elementos que actualmente no se dan a los colaboradores administrativos de esta empresa.</p>
<p><i>¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra empresa con mejor sueldo y realizando tareas que no concuerdan con su experiencia, aceptaría?  ¿Por qué motivo?</i></p>	<p>Al contestar, la mayoría coincidió que si se cambiarían de trabajo si la oferta de sueldo es considerable.  El realizar tareas que no concuerden con su experiencia no lo ven como un obstáculo ya que argumentan que si los tomaron en cuenta fue porque la empresa vio algo positivo en ellos.</p>
<p><i>¿Qué beneficios que la empresa no le da, le gustaría tener para mejorar su desempeño laboral?</i></p>	<p>Los empleados administrativos encuestados consideran que uno de los mejores beneficios que la empresa les podría dar es una mejora en el sueldo, una motivación constante, un cambio en los horarios de salida ya que el horario de salida es actualmente a las 6 de la tarde, actividades que involucren a sus familias y capacitaciones y planes de desarrollo por puestos.</p>

<p><i>¿Cuál es su opinión sobre el ambiente y motivación que hay en la empresa? ¿cree que esto interfiere en tu desempeño?</i></p>	<p>La mayoría coincide en que el ambiente de la empresa es muy bueno pero no lo es todo. La motivación consideran que no es constante pero que es buena. Y manifiestan que mas allá de la motivación el ambiente influye mucho en su desempeño laboral</p>
--	--

*Fuente: Entrevista individuales, realizada a personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías. (Ver anexo 2).*

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- A través de esta investigación se da por comprobada la hipótesis “El desempeño laboral del personal administrativo de la empresa GPO Gigantografías está determinado por factores que influyen en su satisfacción”.
- Existen factores externos como el sueldo y los beneficios que contribuyen grandemente a la motivación de los empleados.
- El ambiente o clima de una empresa ayudan a que los empleados generen un mayor y mejor desempeño laboral de igual manera juega un papel importante en la satisfacción de los empleados.
- Para generar un mejor desempeño de los empleados es importante que la empresa contemple un programa de incentivos para los empleados, ya que las encuestas demuestran que a mayores incentivos y reconocimientos hay un mejor desempeño de las actividades diarias.
- La mayoría de empleados se encuentran satisfechos con el empleo que tienen, sin embargo si tuvieran la oportunidad de modificar algo del mismo sería el sueldo, lo que indica que el grado de satisfacción de los empleados podría mejorar si se mejoran los incentivos.
- La mayoría de personas busca un empleo donde puedan poner en práctica su experiencia y conocimientos adquiridos.

### **3.2 Recomendaciones**

- Es importante que el departamento de Recursos Humanos de una empresa se preocupe por proponer programas de motivación laboral para los empleados, ya que esto contribuye grandemente a su desempeño.
- La empresa GPO Gigantografías debe evaluar constantemente el desempeño del personal administrativo y realizar un programa de incentivos que logre motivar y beneficiar a todo el personal administrativo.
- La empresa GPO Gigantografías debe promover actividades en donde se pueda seguir fomentando el ambiente de compañerismo y las buenas relaciones interdepartamentales.
- La Universidad de San Carlos debe continuar apoyando las investigaciones de los alumnos con temas de salud mental de los trabajadores de las empresas guatemaltecas
- Se deben seguir realizando procesos de investigación efectivos y medibles para demostrar el valor que genera un colaborador para el cumplimiento de metas y objetivos de una empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B. (1988) "*Psicología de las Organizaciones*". México, editorial CECSA. Primera edición, 1988, Págs. 300.
- Blum, M. (1991) "*Psicología Industrial*" México, editorial Trillas, primera edición, 1991, Págs. 255.
- Chiavenato, Idalberto (2006): "*Administración de Recursos Humanos*", México, editorial McGraw-Hill, cuarta edición 2006 .Págs. 221.
- Davis, K. (1991), "*Comportamiento Humano en el Trabajo*", México, editorial McGraw- Hill, primera edición, 1991, págs. 321.
- Fernández Aguado, Javier: "*Sobre el hombre y la Empresa, la dirección de Recursos Humanos y la ética en la empresa*", México, editorial ISTP Bancarias, primera edición, págs. 123.
- Furham, Adrian (2001) "*Psicología Organizacional*", México, editorial Alfaomega, segunda edición, 2001, págs. 550.
- Gómez, Mejía. Balkin, Luis. Cardy, David B. (2001). "*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*", México, editorial Pentice Hall, primera edición, 2001, págs. 323.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). "*Comportamiento en las Organizaciones*", México D.F. editorial McGraw-Hill, primera edición, 1991, págs. 534.
- Papalia (2001): "*Psicología del Desarrollo*" México, editorial: McGraw Hill, onceava edición, 2000. Pág. 435.
- Robbins, S.P. "*Comportamiento Organizacional*", México, editorial Pentice Hall, octava edición, págs. 320.
- Robbins, Stephen. (1998). "*Fundamentos del Comportamiento Organizacional*", México, editorial Pentice Hall, primera edición, 1998, págs. 354.
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. México1996: Edit. Prentice Hall.

- Rodríguez, A. (1991) "*Psicología Social*", México, Editorial Trillas, 1991, págs. 132.
- Spector, Paul (2002): "*Psicología Industrial y Organizacional*", México, editorial El Manual Moderno, primera edición. 2002. Págs.394.
- Weinert, Ansfried B.(1985), "*Manual de Psicología de la Organización*" Barcelona, editorial Herder, primera edición, 1985. Págs. 463.

# **ANEXOS**

(Anexo 1)  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias psicológicas

### Encuesta

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas, conteste según considere.

1. ¿Le gusta trabajar en la empresa?

Siempre   
Algunas veces   
Pocas veces   
Nunca

2. ¿Qué es lo que más le gusta de su empresa?

Los reconocimientos   
Los beneficios   
El sueldo   
El ambiente   
Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiar de empleo por uno de mayor sueldo en donde desempeñe una labor que NO se relaciona con su área de estudio o su experiencia, lo haría?

Si   
No

4. ¿Le gusta el trabajo que actualmente realiza?

Si   
No

5. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiar algo de su empleo, de lo que a continuación se enlista, que sería?

Los reconocimientos   
Los beneficios   
El sueldo   
El ambiente   
El horario   
Otros: \_\_\_\_\_

6. ¿Su trabajo y las labores que a diario realiza están relacionados con su profesión, con lo que está estudiando o con su experiencia laboral?

Si   
No

7. ¿Se siente motivado para dar lo mejor de en su trabajo?

Si   
No

8. ¿Qué tan satisfecho se siente actualmente con su trabajo?

Muy satisfecho   
Satisfecho   
Poco satisfecho   
Nada satisfecho

9. ¿Considero que mi trabajo añade valor a la empresa?

Si   
No

10. ¿Considero que mi desempeño en las tareas diarias podría mejorar si me dieran algún tipo de incentivo?

Si   
No

(Anexo 2)

Modelo de Entrevista:

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué le motiva para trabajar en esta empresa?
2. ¿Qué factores influyen en su satisfacción laboral?
3. ¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra empresa con mejor sueldo y realizando tareas que no concuerdan con su experiencia aceptaría? ¿Por qué motivo?
4. ¿Qué beneficios que la empresa no le da, le gustaría tener para mejorar su desempeño laboral?
5. ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente y motivación que hay en la empresa? ¿Crees que esto interfiere en tu desempeño?