

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE
OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA**



Luis José Pérez Morales
Guatemala, octubre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE
OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad
de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto
SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de
Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto
4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

ASESOR: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS
AUTOR: LUIS JOSÉ PÉREZ MORALES

Guatemala, octubre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
Secretario: LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
Vocal I: LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
Vocal II: DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO
Vocal III: VACANTE
Vocal IV: BR. CC.LL. SILVIA MARÍA OVIEDO ZACARÍAS
Vocal V: P.C. OMAR OSWALDO GARCÍA MATZUY

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES
Evaluador: KARLA EUGENIA KRINGS COTERO
Evaluador: LISBETH MAGALY MORALES CUEZZI



ACTA/EP No. 2052

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-008-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 27 de Septiembre de 2020, a las **10:30 - 11:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Luis José Pérez Morales**, carné No. **200619684** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Programa de Motivación, para el Personal de una Empresa de Outsourcing, Ubicada en la zona 4, Ciudad Capital, Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Faltan referencias bibliográficas en el marco teórico, completar. Según Instructivo: Marco teórico: es la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el Trabajo Profesional de Graduación, que previene de la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una propuesta teórica, debidamente referenciados de acuerdo con las normas APA vigentes.
Incluir mejoras del proceso de evaluación indicados en el documento.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los ventisiete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Lisbeth Morales
Evaluador

Msc. Noemi Carrillo
Coordinador
Lic. Luis José Pérez Morales
Sustentante
Msc. Karla Krings
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Luis José Pérez Morales** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(1) 
MSc. Noemí Carrillo Arroyo
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios** Por darme la sabiduría y guiarme en el camino hacia el logro de mis sueños.
- A mi Madre** Elgia Wilda Morales López por darme la vida, por todo lo que haces y das por mí y por ser mi apoyo incondicional y fuente de inspiración.
- A mi Hermana** Elgia Alheli de los Angeles Pérez Morales por su complicidad.
- A mi Sobrino** Christopher Alejandro Marroquín Pérez por su apoyo incondicional.
- A mis Tíos** Francisco Byron I. Morales López y Astrid Morales López, por todas sus inagotables atenciones y apoyo permanente.
- A mis Catedráticos** Qué gracias a sus conocimientos y experiencias, apoyaron mi desarrollo profesional.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala** Por permitir formarme como profesional.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Motivación	9
2.1.1 El ciclo de la motivación	11
2.1.2 Teorías de la motivación.....	12
2.1.3 Motivación laboral.....	19
2.2 Incentivos laborales	20
2.2.1 Objetivo de los incentivos	21
3. METODOLOGÍA.....	22
3.1 Definición del problema	22
3.1.1 Unidad de análisis	23
3.1.2 Periodo histórico.....	23
3.1.3 Ámbito geográfico.....	23
3.2 Objetivos	23
3.2.1 Objetivo general	23
3.2.2 Objetivos específicos.....	23

3.3	Método	24
3.3.1	Fase diagnóstica	24
3.3.2	Fase de diseño	24
3.3.3	Fase de implementación.....	24
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	26
4.1	Fase diagnóstica	26
4.1.1	Situación actual de la empresa.....	26
4.1.2	Discusión de resultados fase diagnóstica	49
4.2	Fase desarrollo del programa	50
4.3	Fase implementación de la herramienta	50
	CONCLUSIONES	51
	RECOMENDACIONES	52
	BIBLIOGRAFÍA	53
	E-GRAFÍA	55
	ANEXOS	56
	ÍNDICE DE FIGURAS	93
	ÍNDICE DE TABLAS	95

RESUMEN

Guatemala, país en el que, a partir del año 2000, ha vivido una transición hacia una economía más orientada hacia los servicios, sector que, para la Asociación Guatemalteca de Exportadores en el año 2019, tiene el potencial para convertirse en una industria generadora de nuevas plazas de empleos formales, es el marco en el que se clasifica el giro del negocio de la empresa objeto de estudio, al ser una organización fundada con el propósito de ser un centro de servicios compartidos y prestar servicios regionales administrativos.

La crisis económica, fenómeno que ha afectado la economía de las empresas guatemaltecas, las cuales, en su afán de reducir costos, afectan las relaciones laborales entre el colaborador y el patrono al disminuir los incentivos monetarios, provocando así desmotivación en los recursos humanos y debilitando la prestación correcta de los servicios.

Este estudio aborda el tema de la motivación como medio para incidir en el comportamiento de los trabajadores, mediante la identificación de las debilidades en la motivación, para generar equipos de trabajo motivados que orienten sus esfuerzos al logro del cumplimiento de metas y de los objetivos organizacionales.

Los resultados obtenidos del estudio demostraron debilidades en las variables motivacionales como: la comunicación organizacional, equipo de trabajo y liderazgo, como resultado final se creó un programa con propuestas motivacionales que ayuden a corregir las debilidades identificadas en la empresa de outsourcing.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción de las necesidades es propia de todos los seres humanos, es una condición que permite que las personas estén felices, hace que se sientan complacidos con los resultados que obtienen.

Los motivos son los desencadenantes y generadores de estas necesidades, y son los que modelan la conducta humana.

Dentro del universo de necesidades que los seres humanos buscan satisfacer se encuentran las del ámbito laboral, como lo pueden ser el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso entre otros.

Hoy en día no basta con que las organizaciones tengan al mejor personal calificado, es necesario que éste esté motivado, realidad de la que ya son conscientes las organizaciones, por ello buscan que sus esfuerzos sean dirigidos a satisfacer las necesidades de tipo personal, social, y profesional de los colaboradores.

Los altos niveles de rendimiento y rentabilidad de las empresas solo son posibles a través de la competitividad empresarial, en ese sentido la motivación laboral es el factor preponderante al generar altos niveles de motivación, aumentando el desempeño de la fuerza laboral.

La ausencia de la satisfacción de las necesidades genera bajos niveles de motivación en los empleados, por tal razón el presente trabajo denominado “Programa de motivación, para el personal de una empresa de outsourcing, ubicada en la zona 4, ciudad capital, Guatemala” tiene como propósito identificar el nivel de motivación del personal y los factores que la afectan y que repercuten en actitudes y comportamientos adversos que perjudiquen el desarrollo de las actividades laborales, el cumplimiento de metas, y la consecución de los objetivos organizacionales.

El sector objeto de estudio en el presente trabajo de graduación es el de servicios en la ciudad de Guatemala el cual comprende las actividades que de forma directa no producen

bienes materiales, sino que en cambio producen servicios que satisfacen las diferentes necesidades de la población.

El presente trabajo de graduación consta de cuatro capítulos: El capítulo uno, Antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico del estudio, conteniendo una breve descripción del sector productivo en el que se clasifica el giro del negocio de la empresa objeto de estudio, además de las investigaciones que se han realizado en relación al tema de estudio; el capítulo dos, Marco Teórico, contiene los conceptos y teorías relacionados con el tema, siendo estos la motivación, el ciclo de la motivación, teorías de la motivación, motivación laboral e incentivos laborales.

El capítulo tres, Metodología, define el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos y el método. La Discusión de Resultados se expone en el capítulo cuatro, en donde se da a conocer la percepción que los recursos humanos tienen de su empresa, obtenida de las técnicas e instrumentos empleados para recabar toda la información pertinente para el análisis del problema de estudio y discutirlos a la luz de los antecedentes y del marco teórico.

Finalmente, se exponen las conclusiones sobre el estudio y se expresan las recomendaciones respectivas del caso. Así también, se presenta la compilación de las fuentes documentales consultadas como base teórica-científica para el desarrollo del presente.

1. ANTECEDENTES

En el informe económico y comercial elaborado por la oficina económica y comercial de España en Guatemala (2016) se indica que: El sector servicios es el que más aporta a la producción del país, en 2015, representó un 46% del PIB de Guatemala. La transición hacia una economía más orientada hacia los servicios comenzó en el 2000 y se ha mantenido durante los últimos años, dentro de este sector predominaron los servicios privados que aportaron al PIB total un 16%, el comercio al por mayor y al por menor, 13%, el alquiler de vivienda con un 11%, el transporte, almacenamiento y comunicación, 8%, y la intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares con un 4%. (p.12)

El Banco de Guatemala durante los últimos años viene impulsando un proceso amplio de mejoramiento estadístico, y como parte de ello está el relacionado a las cuentas nacionales, en el informe, Actualización del Sistema de Cuentas Nacionales de Guatemala 2019 manifiesta que: Respecto al grupo de actividades de servicios administrativos y de apoyo, la dotación de personal representa un 38% de su valor agregado, resultado de la tercerización de este tipo de servicios que antes era contratado directamente por las distintas actividades productivas.

La Asociación Guatemalteca de exportadores replanteó en el 2019 el sector servicios, para ellos este sector tiene el potencial para convertirse en una gran industria generadora de nuevas plazas de empleos formales, tomando en cuenta para ello la subclasificación del Bando de Guatemala, quedando en 7 sectores: Transporte y Logística, KPO (Knowledge Process Outsourcing), ITO (Information Technology Outsourcing), las comisiones de Economía Naranja, de Laboratorios, de Turismo de Salud y Bienestar, y de Turismo Sostenible.

La empresa unidad de análisis fue fundada en el año 2011, como centro de servicios compartidos de Corporación Consciente, con el objetivo de apoyar en el crecimiento ordenado de todas las unidades de negocio e inversiones de la corporación y garantizar transparencia administrativa a sus accionistas. Actualmente cuenta aproximadamente con 18 empleados, son especialistas en proveer servicios regionales administrativos, a través de procesos transaccionales y estratégicos, que aporten a la visibilidad,

disponibilidad, confiabilidad, transparencia, eficiencia, ejecución y soporte de las necesidades de gestión y crecimiento ordenado de sus clientes como las empresas e inversiones de Corporación Consciente. Como parte de su visión tiene el convertirse en un centro de servicios compartidos y BPO proveedor de servicios administrativos regionales, con estándares y normas de calidad mundial para el 2020.

La filosofía empresaria esta conformada por un conjunto de elementos que le confieren identidad a la empresa, esta filosofía empresarial de la organización objeto de estudio se ve reflejada en:

- Misión: "Somos especialistas en proveer servicios regionales administrativos, a través de procesos transaccionales y estratégicos, que aporten a la visibilidad, disponibilidad, confiabilidad, transparencia, eficiencia, ejecución y soporte de las necesidades de gestión y crecimiento ordenado de nuestros clientes."
- Visión: "Convertirnos en un centro de servicios compartidos y BPO proveedor de servicios administrativos regionales, con estándares y normas de calidad mundial, a través de asesorías, auditorías y servicios estratégicos y de sistemas de automatización y monitoreo de procesos transaccionales, para Corporación Consciente, sus empresas y sus inversiones, y otros clientes, en los países donde operen, para el 2020."

A continuación, se detallan las ventajas definidas por la organización de trabajar en la empresa objeto de estudio.

- "Mayor disponibilidad de tiempo para enfocarse en actividades prioritarias y generar así un mayor valor.
- Mayor confiabilidad a través de una mejor garantía de servicio, continuidad de operación y mayor grado de especialización.
- Mayor transparencia a través de estandarización de procesos y mejores prácticas.

- Mayor eficiencia a través de una mejor calidad de servicio, un mejor nivel de servicio y economías de escala.
- Mayor visibilidad y control operativo a través de orden administrativo.
- Alcance de servicios regionales en un solo punto.”

La estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:

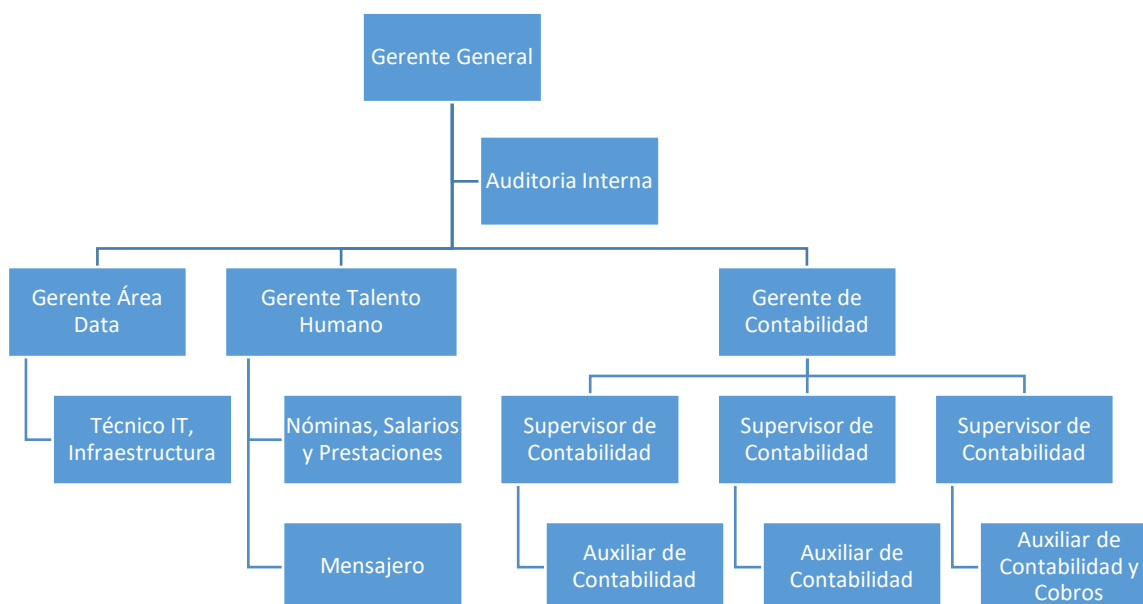


Figura 1 Organigrama general empresa de outsourcing ubicada en zona 4, ciudad capital, Guatemala.
Fuente: Adaptado del organigrama general de la empresa objeto de estudio.

En la actualidad existen estudios efectuados acerca de la importancia de los incentivos, no importando su clasificación, en la motivación del capital humano, dentro de los cuales destacan:

Nevárez (2014), “Influencia del plan de incentivos no financieros en la motivación del personal de una agencia de publicidad en la ciudad de Guayaquil”, Psicología Industrial, Universidad de Guayaquil, Ecuador, Nevárez identificó la problemática a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional aplicado a los trabajadores de una agencia de publicidad en el 2011, en el que consta que a pasar de contar con incentivos monetarios altos, la motivación del personal no fue la esperada, por lo que planteó como

objetivo el demostrar la influencia de la implementación de un plan de incentivos no financieros en la motivación del personal de la agencia, la metodología de investigación adoptada fue con un enfoque cuantitativo ya que se midieron numéricamente y analizaron estadísticamente los resultados de la encuesta sobre incentivos no financieros y el cuestionario de diagnóstico organizacional, es importante resaltar que derivado de la aplicación de la encuesta de incentivos no financieros se obtuvo el siguiente resultado; los empleados sienten una mayor atracción hacia los incentivos no monetarios: “Ascensos y Promociones y el de Privilegios” ya que de una muestra de 34 personas encuestadas el 100% de las personas les atrajo cada uno de los incentivos descritos, además en materia de motivación del personal resalta el indicador de “Sentido de Pertenencia” que tuvo el mayor índice de crecimiento con un 2.2% después de haber implementado el plan de incentivos no financieros, al final la autora concluye que la implementación de incentivos no financieros en los trabajadores, no solo ayudan al desarrollo del mismo para obtener, mantener y retener un alto nivel de productividad, sino que aumenta la motivación a partir de la satisfacción de sus necesidades y recomienda que se sigan ejecutando planes de incentivos no financieros en pequeñas, medianas y grandes organizaciones ya que con ello se rompe el paradigma de que lo financiero está ligado a la motivación, ya que se puede tener un personal satisfecho en lo económico pero que puede estar trabajando desmotivado.

Domínguez (2013), “Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (Estudio realizado en restaurante Casa Museo de la zona 3 de Quetzaltenango)”, Psicología Industrial, Universidad Rafael Landívar campus de Quetzaltenango, Guatemala, Domínguez profundiza en la problemática que representa la globalización y las repercusiones que tiene la crisis económica mundial en las empresas en Guatemala, específicamente en el Restaurante Casa Museo en Quetzaltenango que como toda empresa tiene problemas económicos y que conjuntamente con estos están los problemas organizacionales reflejados en la desmotivación y el mal desempeño de los trabajadores afectando el servicio al cliente derivado de la insatisfacción por la no recepción de recompensas por el trabajo realizado, de manera que sugiere la utilización de los incentivos no monetarios como opciones para

reemplazar los incentivos monetarios; por lo que planteó como objetivo el identificar la influencia de los incentivos no monetario en la motivación para el desempeño laboral, la metodología de investigación utilizada fue de tipo descriptiva y el procedimiento estadístico que se utilizó para esta investigación es significación y fiabilidad de proporciones, el instrumento utilizado fue una boleta de opciones con una escala de Likert de 17 ítems la cual determinó la presencia o no de los incentivos no monetarios, si existe motivación y, si hay algún programa de incentivos no monetarios, los resultados arrojaron que el personal evaluado afirma que no existe incentivos no monetarios y que buena parte de esta población encuestada se siente motivada para trabajar, ya sea por impulso motivacional intrínseco, o extrínseco por el simple hecho de compartir buenos canales de comunicación con sus compañeros de trabajo y con su jefe, el autor concluye que se establece que los colaboradores se sienten motivados para realizar su trabajo y que a pesar de que las necesidades económicas básicas no son cubiertas completamente, si lo son al nivel social, profesional, y de auto desarrollo. Aunque el reconocimiento por parte de jefes es débil. A pesar de que no existe un programa de incentivos no monetarios, los colaboradores del restaurante museo se sienten motivados por causas ya mencionadas, que no son necesariamente promovidas de manera institucional por la organización, sino que es el resultado intrínseco de estos y recomienda que se deben implementar incentivos no monetarios para el mantenimiento y mejoramiento de la motivación de los colaboradores.

Maldonado (2013), "Motivación para mejorar la productividad en las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango", Administrador de Empresas, Universidad Rafael Landívar campus de Quetzaltenango, Guatemala, Maldonado centra su estudio en investigar el grado de motivación que presentan los trabajadores de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango, y como esta afecta la productividad tomando en cuenta los incentivos económicos y no económicos que las imprentas ofrecen o no a sus colaboradores, derivado de ello formuló como objetivo analizar la motivación de los trabajadores de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango y su impacto en la productividad, la metodología de investigación empleada fue la estadística descriptiva la cual se utilizó para el análisis de datos recolectados de los niveles productividad, así también

valiéndose de la investigación descriptiva estudió el comportamiento de las variables objeto de estudio, utilizando un cuestionario para los trabajadores del área de producción y una entrevista estructurada para los gerentes o representantes con preguntas, dicotómicas, abiertas, cerradas, de selección múltiple y de escalonamiento tipo Likert, los resultados obtenidos del cuestionario y de la entrevista estructurada reflejan que en cuanto a incentivos no económicos prácticamente un 45.07% indicó no recibir ningún incentivo no económico, pero el 80.88% indicó estar motivado a alcanzar las metas, así mismo un 60.29% indicó contar con una motivación media, el autor concluyó que la mayoría de los trabajadores de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango indicaron contar con una motivación media, y de acuerdo a las hipótesis planteadas, se aprueba la hipótesis alternativa que indica que: la motivación de los trabajadores de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango tiene un efecto positivo en la productividad y que los factores que les causan motivación son las relaciones interpersonales y los incentivos económicos y recomienda que los gerentes o representantes de las imprentas implanten un programa de incentivos no económicos que permitan reforzar positivamente la motivación de los trabajadores.

Garza (2000), "Estrategias motivacionales para el personal de la empresa", Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales, Universidad Autónoma de Nuevo León, México, Garza expone la problemática que vive la empresa Acero y Hierro, S.A. de C.V., dedicada al servicio de fundir hierro y acero, en la cual se presenta una notoria falta de motivación de sus empleados para desarrollar su trabajo con eficiencia y dinamismo, y que está en riesgo de cerrar sus puertas, por ello conocer las áreas físicas de la empresa, medir la efectividad y el grado de motivación de los trabajadores y proponer un diseño de propuestas motivacionales para el desarrollo profesional y humanos constituyen los objetivos de su estudio, la metodología se basó en recopilar información de la empresa y del personal, analizar la información recopilada, retroalimentar a la empresa y al personal sobre la información recopilada, fijar metas, plantear acciones, realizar el diagnóstico del personal de la empresa y proponer las estrategias a seguir para un mejor rendimiento, derivado del diagnóstico de calidad de vida en el trabajo realizado a través de una encuesta se obtuvieron los siguientes

resultados; que el grado de satisfacción a nivel gerencial y administrativo de calidad de vida en el trabajo se encuentra en una posición intermedia de satisfacción e insatisfacción entre un 52% a un 69%, el grado de satisfacción a nivel de producción de calidad de vida en trabajo se encuentra en una posición intermedia con respecto al grado de satisfacción e insatisfacción entre un 53% a un 69% y en general el grado de satisfacción de calidad de vida en el trabajo se ubican en una posición intermedia con respecto al grado de satisfacción e insatisfacción entre un 53% a un 68%, al final la autora concluye que los resultados que obtuvieron menor índice de satisfacción, los empleados considera que no recibe ningún apoyo, respaldo o reconocimiento de su jefe inmediato, esto le permitió observar que el estilo de liderazgo que se está implementando en la empresa afecta directamente el desarrollo del trabajo del empleado, asimismo recomienda implementar un programa de incentivos y reconocimientos de logros, en donde se premie de manera simbólica en especie o en forma económica los logros del personal e implementar un sistema de reconocer al empleado por mes, anunciándolo en un pizarrón y entregarle algún reconocimiento simbólico por sus logros en ese mes, todo ello con el fin de motivar a los demás empleados, gerentes o supervisores a desempeñar mejor su labor.

Enríquez (2014), "Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México", Maestría en Administración, Universidad de Morelia, México, Enríquez desarrolla la problemática entorno a conocer si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México, por consiguiente adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y motivación para empleados del Instituto de la Visión en México, determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México, determinar si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México y ofrecer a los directivos información relevante en relación al nivel de desempeño y motivación laboral de los empleados constituyeron los objetivos de su investigación, la metodología empleada fue a través de la investigación de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 164 empleados de los cuales no se tomó muestra y se aplicó a todos los empleados. Para la investigación y recolección de datos

se utilizaron dos instrumentos: el primero enfocado al desempeño, el cual cuenta con 48 ítems y una confiabilidad de .939; el segundo sobre la motivación, conformado por 19 ítems y una confiabilidad de .909, de la aplicación de los dos instrumentos se obtuvo el siguiente resultado; que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados y que la formación profesional, el desarrollo profesional y la capacitación son necesarios para todo trabajador y que existe una influencia significativa del grado de motivación en el nivel de desempeño según varios aspectos demográficos como la edad, género y antigüedad, la autora concluye que se logró determinar que el grado de motivación laboral tiene una influencia positiva y significativa en grado fuerte en el desempeño laboral de los empleados y que se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Motivación

La satisfacción de las necesidades humanas fundamenta muchos de los conceptos sobre la motivación, entre los que destacan:

Benavides (2004) indica que: “motivación consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe ser válido para la persona a quien pretendemos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad” (p.240).

Esto quiere decir que la motivación es aquel motivo que satisface una necesidad, pero la necesidad de una persona no es la misma para las demás personas, todo depende del grado de importancia que tiene en cada persona esta necesidad.

Chiavenato (2013) indica:

La motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en la concepción del homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. (p.100)

Bruce & Pepitone (2002) indican:

Que se vive en un mundo que todo lo que se experimenta afecta. La motivación es afectada por dos factores:

- Factores intrínsecos: son factores que motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal.
- Factores extrínsecos: son factores de fuera de la persona que influyen sus necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios. (p.3)

La motivación está dentro de nosotros y es como la conoce la mayoría de las personas, abstracta, pero fundamentada en el conjunto de creencias y valores que permiten que las

personas estén felices con la vida que viven, y se sientan complacidos con los resultados que obtienen, ésta puede ser influenciada también por elementos como los incentivos, bonos, ascensos, etc., que constituyen los factores externos.

Steers, Porter, & Bigley (2004) han conceptualizado la motivación como “la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana” (p.46). Sin embargo, la motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta.

Con base en los conceptos antes descritos se puede definir a la motivación como el motivo que satisface las necesidades de la persona que se pretende motivar, busca explicar el comportamiento de las personas, el cual se ve motivado por la búsqueda del dinero y las recompensas salariales y materiales del trabajo. La motivación se ve afectada por factores intrínsecos y extrínsecos y constituye la fuerza que dirige y canaliza la conducta humana.

Chiavenato (2011), resalta que “las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento” (p.41).

Por ello el comportamiento diferenciado de las personas es consecuencia de un sinnúmero de motivaciones que pueden ser estimuladas de forma externa, ubicadas en el ambiente o internamente, desarrolladas en los procesos mentales de la persona.

Estos estímulos son los promotores para el logro de los objetivos en las organizaciones, determinan el grado de intensidad del esfuerzo que realiza un individuo y sobre todo es el reflejo voluntario y no forzado de los factores internos y externos que afectan la motivación.

Chiavenato (2011) indica:

El comportamiento humano se puede explicar partiendo de tres premisas importantes:

- La primera señala que en el comportamiento humano existe una causalidad del comportamiento y que el ambiente y la herencia influyen directamente en él, ya sea por estímulos internos o externos.
- La segunda indica que el comportamiento humano es motivado, ya que lleva implícito una finalidad, que no es producto de la casualidad o el azar, siempre está orientado hacia algún fin.
- Y finalmente la tercera recalca en el hecho que el comportamiento siempre está orientado a objetivos, y que el comportamiento solo se puede explicar a través de los impulsos, deseos, necesidades y tendencias que lo originaron.

La motivación de las personas siempre se va ver afectada por las siguientes tres variables: el estímulo, la necesidad y el conocimiento. (p.41)

2.1.1 El ciclo de la motivación

Chiavenato (2011) indica:

Con el transcurrir del tiempo los individuos se han visto obligados a buscar los mecanismos, herramientas, métodos y sistemas para solucionar sus problemas, estos problemas son originados directa o indirectamente por la insatisfacción de las necesidades, muchas veces se logra solucionar totalmente los problemas, otras solo se logra disminuir la intensidad de la necesidad insatisfecha y en el peor de los casos muchas no se resuelven.

Por lo que el ciclo de la motivación no se aleja mucho de la realidad diaria de los individuos, ya que este comienza con el surgimiento de una necesidad, esta necesidad si no se satisface persiste y no desaparece dando origen al comportamiento y por lo tanto se crea un estado de desequilibrio del organismo y se produce a la vez un estado de tensión, inconformismo y se rompe el estado de equilibrio, aspectos que llevan al individuo a desarrollar acciones o comportamientos capaces de descargar la tensión, y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si las acciones y los comportamientos son los adecuados y lo suficientes eficaces, el individuo satisfará la necesidad y se liberará de la tensión provocada por aquella, y regresará a su estado de equilibrio.

Es oportuno mencionar que la satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera ya que pueden volver a surgir, pero con nuevas características y conductas haciéndolas más complejas, por lo que se puede decir que la motivación de los individuos es cíclica ya que el comportamiento es un proceso continuo en el que se está en constante solución de problemas y satisfacción de necesidades según estas vayan surgiendo.

En la medida en que el ciclo de motivación se repite, los comportamientos se hacen más eficientes en la satisfacción de ciertas necesidades, como se mencionó en párrafos anteriores la necesidad es el punto de partida del ciclo de motivación y en la búsqueda de satisfacer esta necesidad puede presentarse la frustración o en ocasiones la compensación.

De modo que la frustración de la necesidad, no es más que la barrera u obstáculo que encuentra la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad que impide su liberación, al no encontrar una salida adecuada, esta busca una vía indirecta, ya sea por lo psicológico o bien por lo fisiológico, cualquiera que sea el caso se crean condiciones adversas que afectan la salud física y mental de los individuos.

La compensación de la necesidad en el ciclo de la motivación es la ausencia de la frustración en la insatisfacción de la necesidad, este fenómeno se produce cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

2.1.2 Teorías de la motivación

Las necesidades humanas fundamentan muchas de las teorías sobre la motivación, otras se fundamentan en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

2.1.2.1 Jerarquía de las necesidades, según Maslow

Chiavenato (2011) describe:

La teoría de las necesidades de Maslow distribuye las necesidades humanas en una pirámide, y la ubicación de cada una de ellas estará condicionada al grado de importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

En la base de la pirámide se ubican las denominadas necesidades primarias que son las necesidades elementales y recurrentes, en este apartado se clasifican las necesidades fisiológicas y de seguridad; mientras que en la cima se ubican las necesidades secundarias que son las necesidades más sofisticadas y abstractas, clasificándose en este apartado las necesidades sociales, de autoestima y las de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas conforman el nivel más bajo de las necesidades humanas y las constituyen las necesidades innatas, como lo es comer, abrigo, sueño y reposo entre otras, estas necesidades también son llamadas biológicas o básicas, estas necesidades deben ser satisfechas de manera cíclica y reiterada ya que de esa forma se garantiza la supervivencia del individuo ya que son inaplazables y su principal característica es la premura.

Las necesidades de seguridad ocupan el segundo nivel de las necesidades humanas y son aquellas que activan el instinto de protección de los individuos en distintas situaciones como lo son: ante la amenaza buscar protección, ante el peligro la huida, etc., estas necesidades están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

Estas necesidades cobran mayor relevancia en las organizaciones ya que las personas dependen de ella y cualquier decisión inconsistente o incoherente pueden provocar inseguridad en las personas en relación a su permanencia en el trabajo.

Las necesidades sociales las constituyen las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor; cuando estas necesidades no son satisfechas afectan directamente en el comportamiento de las personas tornándolas reacias, hostiles

y antagónicas con las personas que la rodean, la frustración producida por la insatisfacción de estas necesidades deriva en la desadaptación social y en la soledad.

Las necesidades de autoestima las conforman todas aquellas necesidades de autoevaluación y la autoestima, como lo son la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, status, prestigio, etc., el satisfacer estas necesidades conducen a sentimientos de confianza en sí mismo, su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales pueden conducir al individuo al desánimo y a realizar actividades compensatorias.

Las necesidades de autorrealización son la que se ubican en la cima de la jerarquía y son las que llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como criaturas humanas, estas necesidades tienen que ver con las capacidades, habilidades y destrezas de cada persona, estas necesidades tienen la características que solo pueden ser satisfechas mediante las recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí misma, la satisfacción de estas necesidades motivan el comportamiento haciéndolo insaciable ya que cuanto más recompensas obtenga la persona, crecerá más el afán de satisfacer dichas necesidades.

Esta teoría resalta la importancia y el nivel de influencia que tienen las necesidades en el comportamiento de las personas, la jerarquización de las necesidades no implica un orden estricto para su satisfacción ya que muchas de las necesidades conllevan comportamientos repetitivos durante toda la vida de las personas, es la forma en que los individuos priorizan las necesidades ya que muchas de ellas se dan simultáneamente y es ahí donde cada individuo decide la forma y el momento en que las satisfará.

Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando relativamente los individuos han controlados los niveles más bajos ya que como se ha descrito anteriormente las necesidades de los niveles más bajos poseen una importancia preponderante frente a las de los niveles más altos, finalmente las necesidades que son satisfechas no genera impulsos que motiven el comportamiento, al contrario de las

necesidades satisfechas, una necesidad insatisfechas influye en el comportamiento y lo direcciona a la consecución de objetivos individuales.

2.1.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Según indica Chiavenato (2011):

La teoría propuesta por Herzberg basada en el ambiente externo y en el trabajo del individuo indica que la motivación de las personas depende de dos factores: Factores Higiénicos y los Factores Motivacionales.

Los factores higiénicos los integran las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, los reglamentos internos, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, entre otros.

Históricamente estos factores han sido utilizados por las organizaciones para motivar a los empleados, pero en realidad solo son elementos que se emplean como mecanismo de prevención para evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente y que amenazan el equilibrio organizacional.

Estos factores tienen un alcance limitado al utilizarlos para influir en el comportamiento de los trabajadores ya que no logran elevar sustancialmente la satisfacción y de manera duradera.

Cuando estos factores son óptimos sencillamente evitan la insatisfacción, pero cuando son inconsistentes producen insatisfacción y se les denominan factores de insatisfacción.

Los factores de insatisfacción contenidos en esta categoría y que constituyen el contexto del cargo son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor

- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Los factores motivacionales son lo que guardan una estrecha relación con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, se producen un nivel de excelencia en términos de productividad ya que producen un efecto de satisfacción duradera.

En términos de motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, estos factores se materializan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y son de suma importancia para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción, pero cuando son inconsistentes provocan la pérdida de la satisfacción, por ello se les denomina factores de satisfacción

Los factores de satisfacción contenidos en esta categoría y que constituyen el contenido del cargo en sí son los siguientes:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

La manera más adecuada de elevar el nivel de motivación en el cargo, es a través del incremento deliberado de la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Al igual que históricamente los factores de insatisfacción han sido utilizados erróneamente por las organizaciones para motivar a los empleados, del mismo modo el enfoque de la teoría de Herzberg busca destacar los factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las organizaciones en su interés por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

2.1.2.3 Teoría de la expectativa, de Vroom

Robbins, S, Judge, T. (2009) indican:

Conocida también como teoría de la expectativa, se fundamenta en el supuesto de que las necesidades se pueden satisfacer a través de observar ciertos comportamientos, los individuos en situaciones diversas, deben optar, dentro de una gama indistinta de comportamientos, por los que podrían satisfacer sus necesidades, la teoría explica la manera de como las personas escogen ciertos comportamientos entre un conjunto de opciones.

Esta teoría postula que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados, como el reconocimiento, el éxito entre otras, y que son atractivas porque satisfacen sus necesidades específicas, partiendo de ello muestra como analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

Postula también que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea, y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Vroom, basó su teoría en tres conceptos:

- a. *La valencia* es la importancia o valor que se le concede a una recompensa específica, cada individuo tiene preferencias por determinados resultados finales. Toda conducta tiene un resultado y este a su vez una valencia específica, cambiando esta de una persona a otra

- b. *La expectativa* es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado, la motivación como proceso, rige la elección entre varios comportamientos, por tanto, el encadenamiento de relaciones entre los medios y los fines, permite que las personas sean capaces de percibir las consecuencias de cada alternativa de comportamiento, es decir la existencia de una relación de contingencia establecida entre el comportamiento de la persona y el resultado deseado.
- c. *La instrumentalidad* es la creencia que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas, existe una relación causal entre el resultado intermedio y el final, si los individuos no perciben relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula.

Para obtener un resultado final como el ganar más dinero, el reconocimiento del gerente, o la aceptación del grupo, primero se deben alcanzar los resultados intermedios que conduzca a la obtención del resultado final.

Existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir, según Vroom:

- a. *Los objetivos individuales* es la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo, estos pueden ser el dinero, la aceptación social y el reconocimiento.
- b. *La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales*, es decir si un individuo prioriza la obtención de un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más, sin embargo, si la persona prioriza la necesidad de ser aceptada por los demás podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal, en este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.
- c. *Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad*, si un individuo considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.

La teoría de las expectativas adquiere mayor relevancia cuando se aplica en las siguientes condiciones:

- Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros.
- El desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas.
- Las personas deben conceder valor a las recompensas.
- Las personas deben creer en la organización.

2.1.3 Motivación laboral

Las necesidades son generadas por una diversidad de motivos por lo que las personas se mueven a través de esos motivos para la satisfacción de ciertas necesidades manifestadas a través de la conducta humana.

Una de estas necesidades que las personas buscan constantemente su satisfacción, son las del ámbito laboral.

Es válido señalar que hoy en día las organizaciones ya identifican la necesidad de tener al personal motivado, son conscientes de que en la medida en que se satisfagan las necesidades de tipo personal, social y profesional de los colaboradores, en la misma medida y proporción serán redituados los esfuerzos de las mismas por los trabajadores, creando ventajas competitivas con aquellas que no las tengan.

Mathe, Pavie, & O'Keeffe (2011) indican que la motivación laboral "Se trata de una dinámica compleja y evolutiva. Resulta del encuentro entre las necesidades y los deseos del individuo y los objetivos de la organización para la que trabaja. Se basa en la confianza y en la capacidad que tiene la organización para personalizar su orientación a la motivación individual" (p.3).

La motivación laboral evidencia la capacidad que tienen las organizaciones de mantener motivados a los empleados, es la herramienta por medio de la cual logran aumentar el

desempeño de toda la fuerza laboral reflejado en un alto rendimiento de parte de la empresa.

El conjunto de creencias y la personalidad de los individuos constituyen los factores que afectan directamente el comportamiento y la motivación laboral, por ello, es de suma importancia que los jefes identifiquen que estímulos son los adecuados para cada uno de sus colaboradores a su cargo, ya que de esa manera evitan su bajo rendimiento que afecte directamente la motivación en el desempeño laboral.

En un mundo globalizado se hace necesaria la evolución constante y dinámica de las empresas, esta evolución está estrechamente ligada a la evolución de las personas, con la capacidad que estas tienen de adaptarse fácilmente a nuevos escenarios y con la agilidad de resolución de problemas.

Además, el recurso humano cuenta con una característica particular que lo hace ser único, y es la de ser capaz de marcar la diferencia, mediante el reforzamiento agresivo de la competitividad empresarial, por ello la motivación laboral juega un papel importante ya que un alto nivel de motivación de las personas da como resultado altos niveles de rendimiento y rentabilidad a la empresa.

2.2 Incentivos laborales

Rubinsztein (2009) indica:

El incentivo, es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo, si bien, puede ser provocado por un factor exterior, lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o afectivos, de forma tal que su accionar resulte inducido por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación. (p.1)

Se entiende que en el ámbito laboral los empleados deben estar constantemente motivados, con la finalidad de cumplir con la premisa de ser productivo para la organización y ser un factor determinante en el logro de los objetivos propios y los organizacionales.

Los aspectos motivacionales son los incentivos, que son totalmente externos a la persona y estos deben ser generados por la organización con el fin de influir en el comportamiento de los trabajadores para la obtención de los resultados deseados

Si bien la empresa busca a través de incentivos mantener al personal motivado para que de esta forma mejoren su productividad, desempeño, rendimiento y motivación laboral, es necesario también que las organizaciones incrementen los factores que integran los sistemas de incentivos para mantener una constante motivación en los trabajadores.

Es importante resaltar que la responsabilidad no solo por parte de la organización, sino también es responsabilidad de los empleados desempeñar correcta y adecuadamente las tareas asignadas.

2.2.1 Objetivo de los incentivos

Páez, (2017) describe:

El objetivo de la utilización de los incentivos por parte de las organizaciones se puede describir de la siguiente manera:

- Busca la máxima productividad posible a través de la constante motivación de los empleados al ser eficientes en la realización de los procesos asignados.
- Mediante una adecuada motivación busca retener al personal identificado como valioso, evitando que haya fuga de talento hacia otras organizaciones.
- Y mediante el reconocimiento a nivel externo busca atraer al personal altamente calificado disponible en el mercado.

En la búsqueda de tener el mejor sistema de incentivos que se adecúe a las necesidades de la organización es de suma importancia tomar en consideración:

- El sistema de incentivos debe beneficiar a los trabajadores como a la empresa.
- Los programas deben estar bien definidos para su correcto entendimiento por parte de los trabajadores.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

En la actualidad las empresas se han visto afectadas por la crisis económica, fenómeno que se ha observado en países de Europa y América, por lo que Guatemala no ha sido la excepción, a menudo las empresas buscan bajar los costos, disminuyendo los incentivos monetarios afectando las relaciones laborales entre el patrono y colaborador.

Esta situación representa una desmotivación para el colaborador impactando mayormente en el desempeño laboral y pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De esta manera surgen los incentivos no monetarios que guardan una estrecha relación entre el colaborador y la motivación para el cumplimiento de las tareas asignadas, estos consisten en remuneraciones no monetarias que van orientados a el desarrollo del colaborador y a estimular la motivación, haciendo evidente el aumento en el esfuerzo y desempeño.

Actualmente en la unidad de estudio, empresa que se dedica a prestar servicios administrativos en Contabilidad, Recursos Humanos, Auditoria y Sistemas, se observa desmotivación por parte de sus trabajadores por la ausencia de incentivos monetarios, pero la falta de recursos económicos se convierte en el principal obstáculo para procurar la motivación y el buen desempeño.

Ya que es una empresa que presta servicios administrativos la desmotivación y el mal desempeño en los trabajadores afecta el servicio al cliente por la insatisfacción en la ausencia de incentivos que ofrezcan una recompensa por el trabajo efectuado.

Es así como nace la idea de proponer la implementación de un programa con propuestas motivacionales en ausencia de uno, el cual tendría como objetivo el promover la motivación en el trabajador, que permita un buen desempeño, beneficiando directamente a la organización y al trabajador.

3.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis será la empresa de outsourcing que es un centro de servicios compartidos de Corporación Consciente especialista en proveer servicios regionales administrativos.

3.1.2 Periodo histórico

El presente estudio se realizará durante el periodo comprendido de junio a octubre de 2020.

3.1.3 Ámbito geográfico

El trabajo profesional de graduación se llevó a cabo en la empresa de outsourcing, entidad privada, ubicada en la zona 4, en la ciudad de Guatemala, en la República de Guatemala.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Implementar un programa motivacional que permita incidir en el comportamiento del personal con base en la utilización de técnicas e instrumentos como medio para recabar información relevante para su diseño y posterior implementación, logrando de esta manera un alto grado productivo por parte de los empleados de la empresa de outsourcing.

3.2.2 Objetivos específicos

- Medir el grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa de outsourcing, para identificar las áreas de oportunidad y definir las medidas en pro de incrementar los niveles de motivación en los colaboradores.
- Diseñar un programa motivacional con base en el análisis de la información obtenida de la entrevista con la Gerencia de RRHH y de la encuesta practicada a

los colaboradores de la empresa de outsourcing, para incidir en el comportamiento de los trabajadores y lograr así un alto grado productivo.

3.3 Método

3.3.1 Fase diagnóstica

Con el fin de conocer la situación actual de la unidad objeto de estudio se realizará una entrevista abierta al Gerente de recursos humanos, para obtener información sensible referente a la situación actual que se observa en la motivación de los trabajadores de la empresa de outsourcing.

Así mismo, se pasará una encuesta al personal de la unidad objeto de estudio con preguntas acerca de situaciones que ocurren en cualquier organización laboral, con el objetivo de conocer su percepción de su empresa, esta encuesta es de carácter confidencial, y los resultados que serán relevantes son los grupales y no los individuales.

3.3.2 Fase de diseño

En esta fase se analizarán los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados en la fase diagnóstica, de acuerdo a ellos y con base en la bibliografía referente al tema que sustenta su conformación, se elaborará el programa con propuestas motivacionales que tenga un impacto positivo en la motivación del personal de la unidad objeto de estudio.

3.3.3 Fase de implementación

En esta fase se implementará el programa con propuestas motivacionales, cada propuesta contiene su forma de evaluación para analizar el avance del programa y el impacto en la motivación de los empleados, derivando en la práctica repetitiva de acciones que mejoren la productividad de los colaboradores de la unidad objeto de estudio.

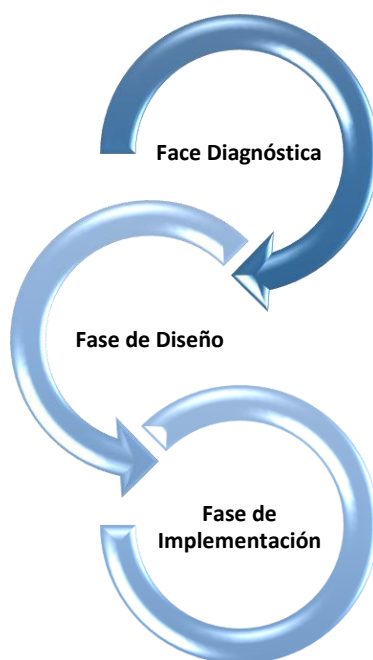


Figura 2 Método Fuente: Elaboración propia (2020).

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Fase diagnóstica

4.1.1 Situación actual de la empresa

De acuerdo a la aplicación de la encuesta programa motivacional (Anexo 1), con el objeto de obtener las impresiones de los trabajadores, respecto a la motivación del personal e indagar acerca de la existencia de un programa de compensaciones y beneficios en la empresa, que serán los fundamentos para el diseño y posterior implementación de un programa motivacional, se obtuvieron los siguientes resultados:

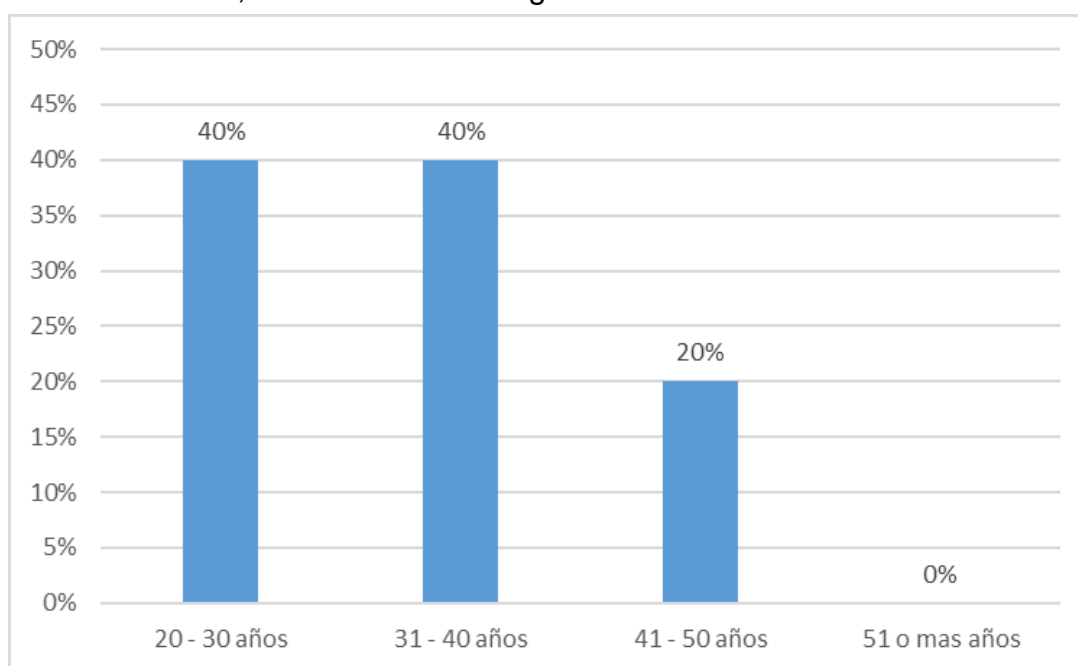


Figura 3 Rango de edad. Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 3 muestra que el 40% de los colaboradores se sitúan en un rango de 20 a 30 años de edad lo cual sugiere que es una empresa con personal joven, adicionalmente se observa que otro 40% se ubica entre las edades de 31 a 40 años evidenciando que también cuenta con personal con experiencia.

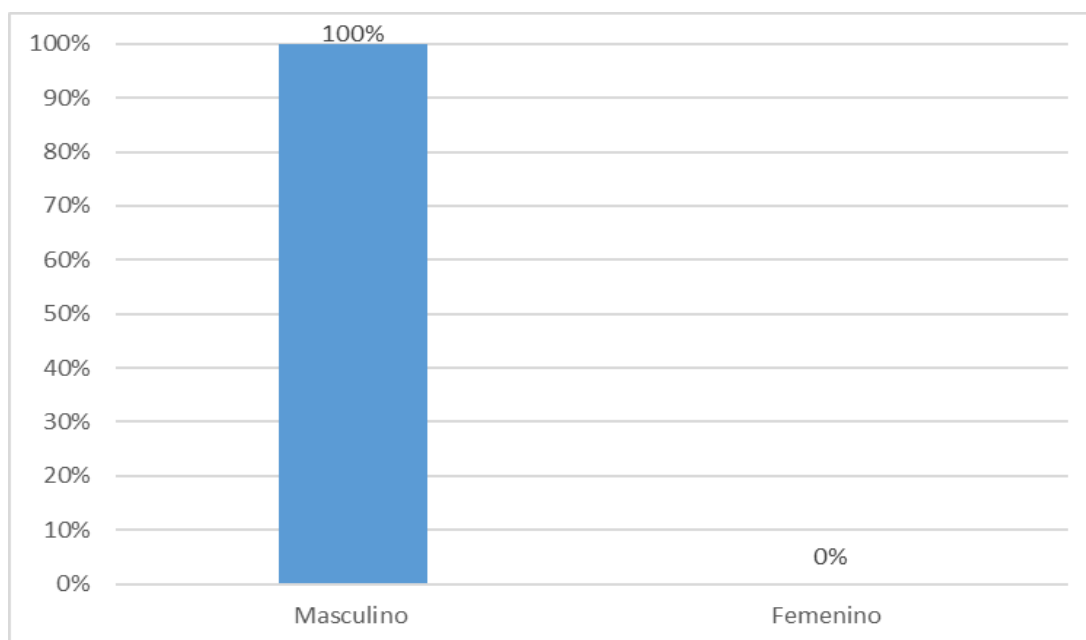


Figura 4 Género Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 4 muestra que el 100% de los colaboradores son de género masculino, permitiendo deducir que todos los colaboradores de la empresa de outsourcing son de género masculino.

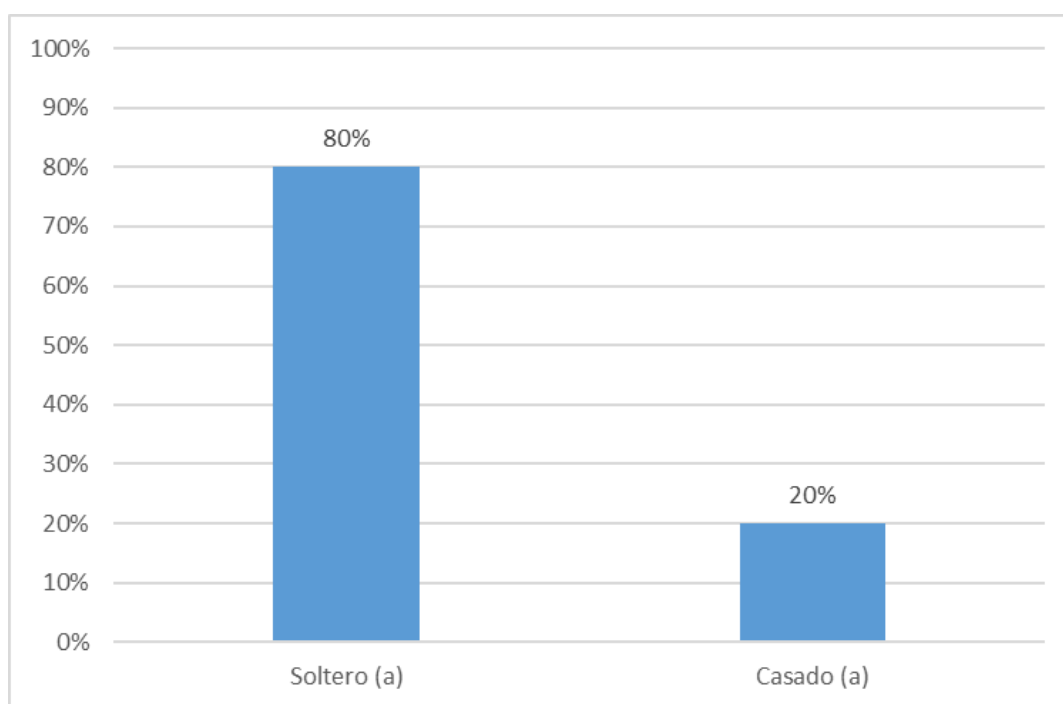


Figura 5 Estado civil. Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 5 muestra que el 80% de los colaboradores son solteros, aspecto que permite tener amplio panorama de los intereses personales de los mismos y servirá de guía para la elaboración de un programa de motivación de acuerdo a las necesidades detectadas.

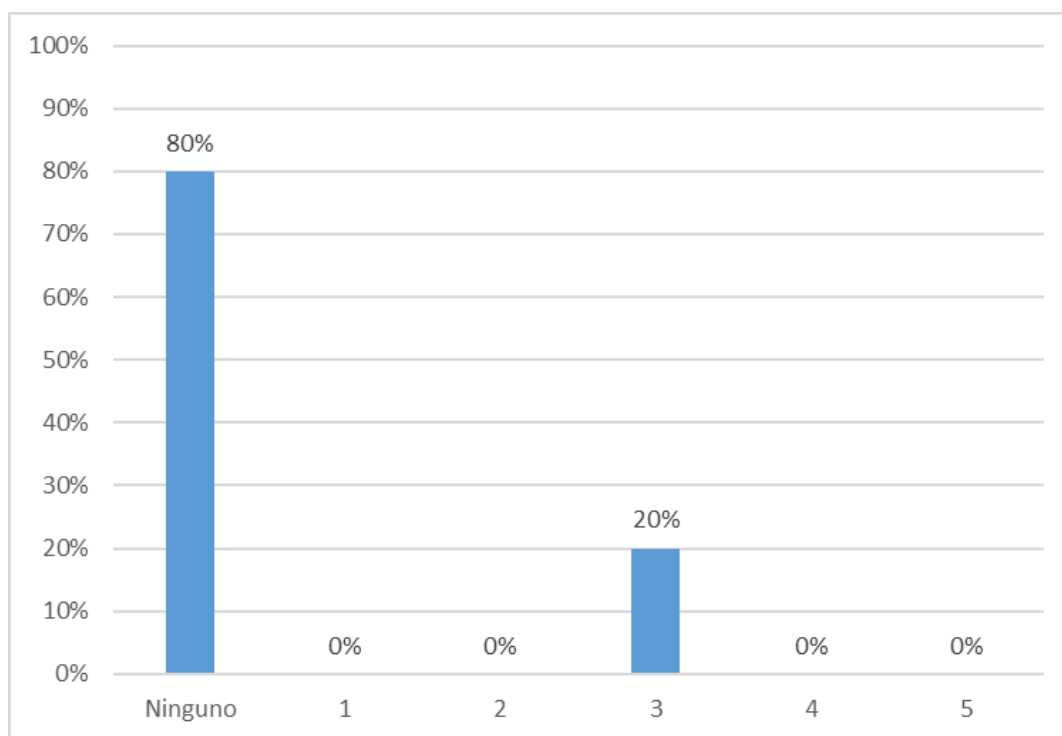


Figura 6 Número de hijos Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 6 muestra que el 80% de los colaboradores no tienen hijos y solo el 20% si los tiene, evidenciando una estrecha relación con el estado civil de los colaboradores, el 80% que no es casado no tiene hijos, y el 20% que si es casado es el que tiene hijos.

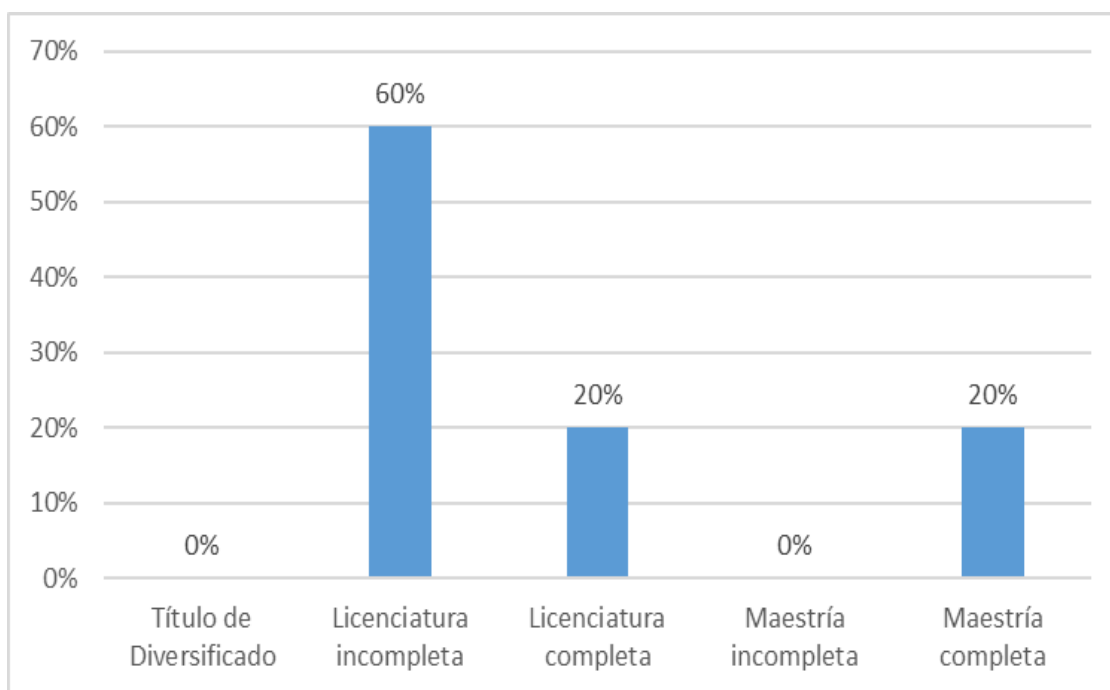


Figura 7 Nivel académico Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 7 muestra que el 60% de los colaboradores tienen estudios universitarios en el grado de licenciatura, pero los tienen incompletos, como parte de los intereses personales de los colaboradores es la búsqueda del crecimiento profesional, por lo que el papel de la organización en esta situación es de mucha relevancia.

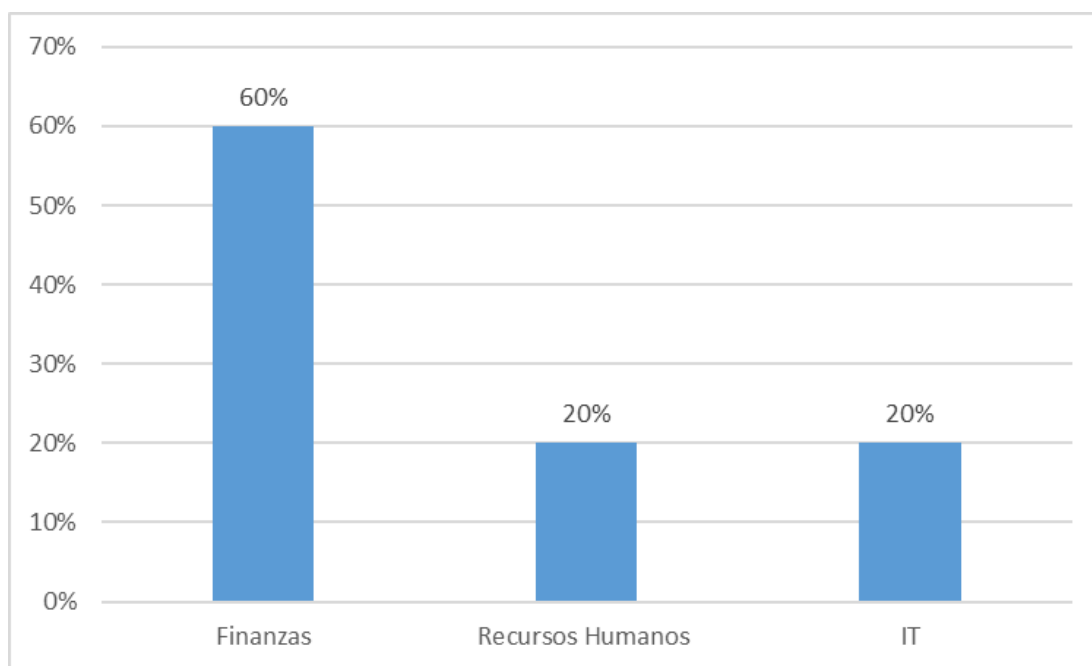


Figura 8 Área o departamento Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 8 muestra que el 60% de los colaboradores pertenecen al departamento de finanzas que desempeñan los puestos de trabajo de: supervisor contable y auxiliar de contabilidad.

TABLA No. 1
ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL

Puesto	Antigüedad
Supervisor Contable	1 año
Auxiliar de Contabilidad	1 año 2 meses
Gerente RRHH	8 años
Supervisor de contabilidad	3 años
Tecnico IT Infraestructura	6 meses

Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La tabla 1 muestra que a excepción del gerente general y uno de los supervisores de contabilidad y con un promedio de 2.7 años de antigüedad, la empresa cuenta con personal relativamente nuevo, este es un aspecto importante, puesto que permite que, con el fin de crear un ambiente óptimo de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales, se facilita el proceso de fidelización del personal motivándolo adecuadamente a través de un programa motivacional.

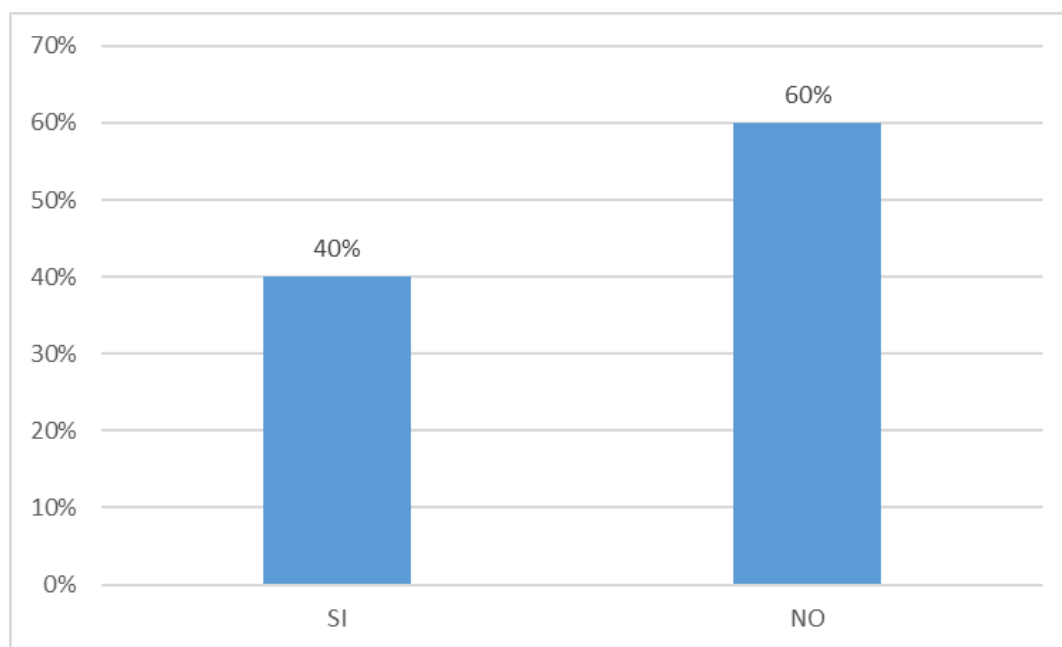


Figura 9 ¿Actualmente la empresa cuenta con un programa de beneficios y compensaciones? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 9 muestra que el 60% de los colaboradores expresan que la empresa no cuenta con un programa de beneficios y compensaciones destinado a los colaboradores y solo el 40% si tiene conocimiento de la existencia del mismo, este aspecto puede ser validado con la tabla 1 en donde se muestra que el 60% de los colaboradores son relativamente de reciente ingreso.

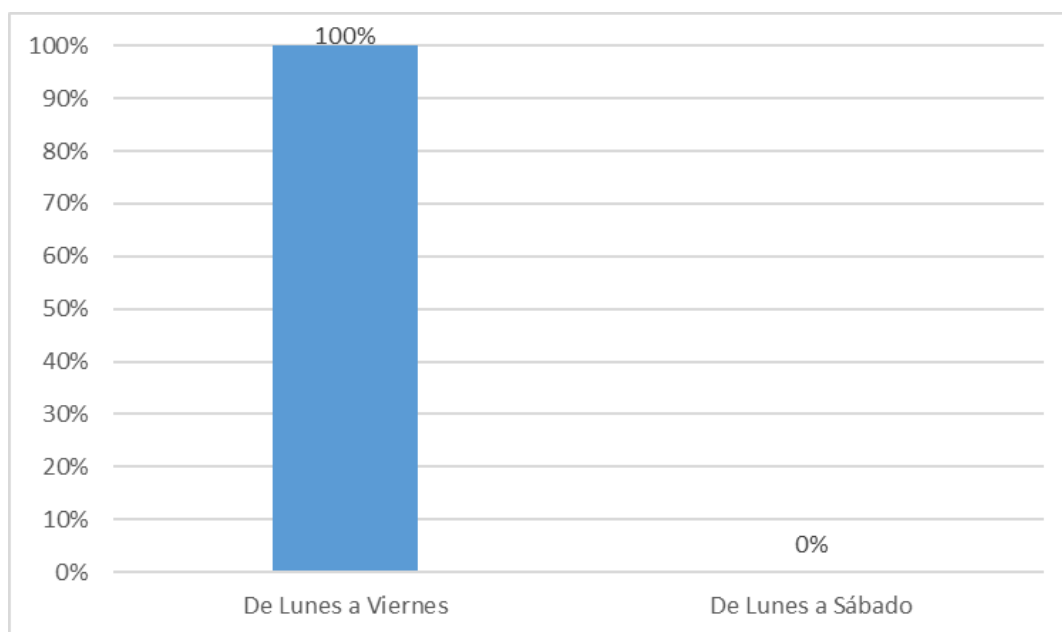


Figura 10 ¿Qué días labora usted en la empresa? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 10 muestra que el 100% de los colaboradores laboran de lunes a viernes, dedicando el fin de semana para su recreo y diversión.

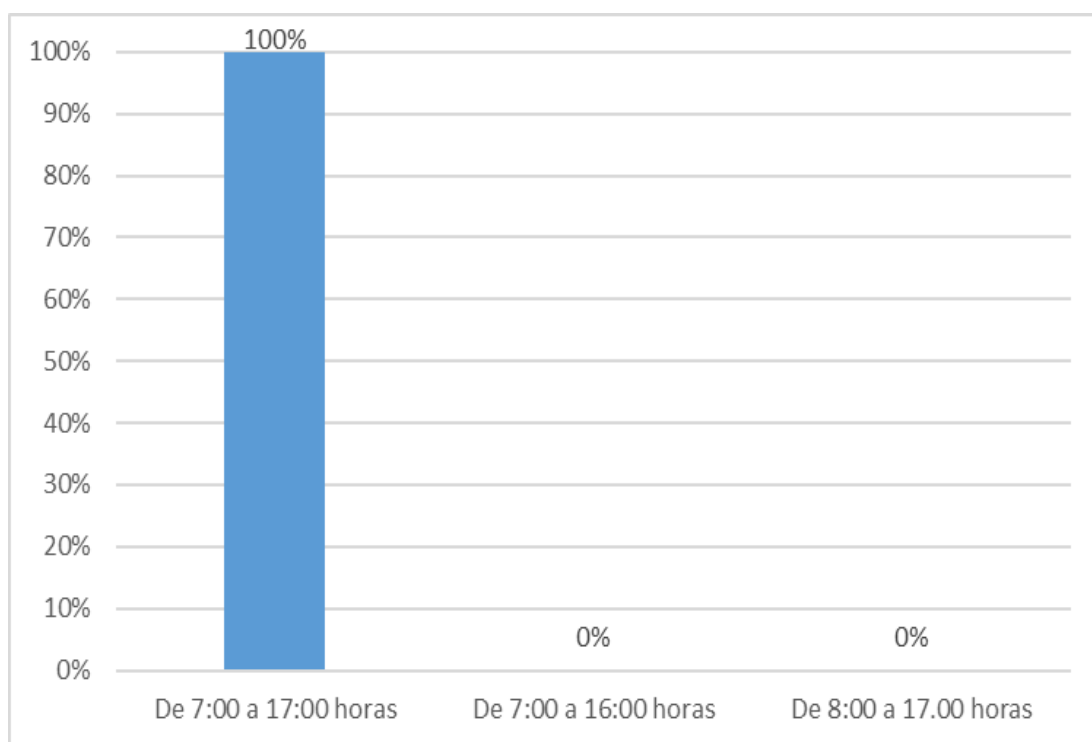


Figura 11 ¿En qué horario labora usted en la empresa? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 11 muestra que el 100% de los colaboradores laboran en la empresa en horario de 7:00 a 17:00 horas.

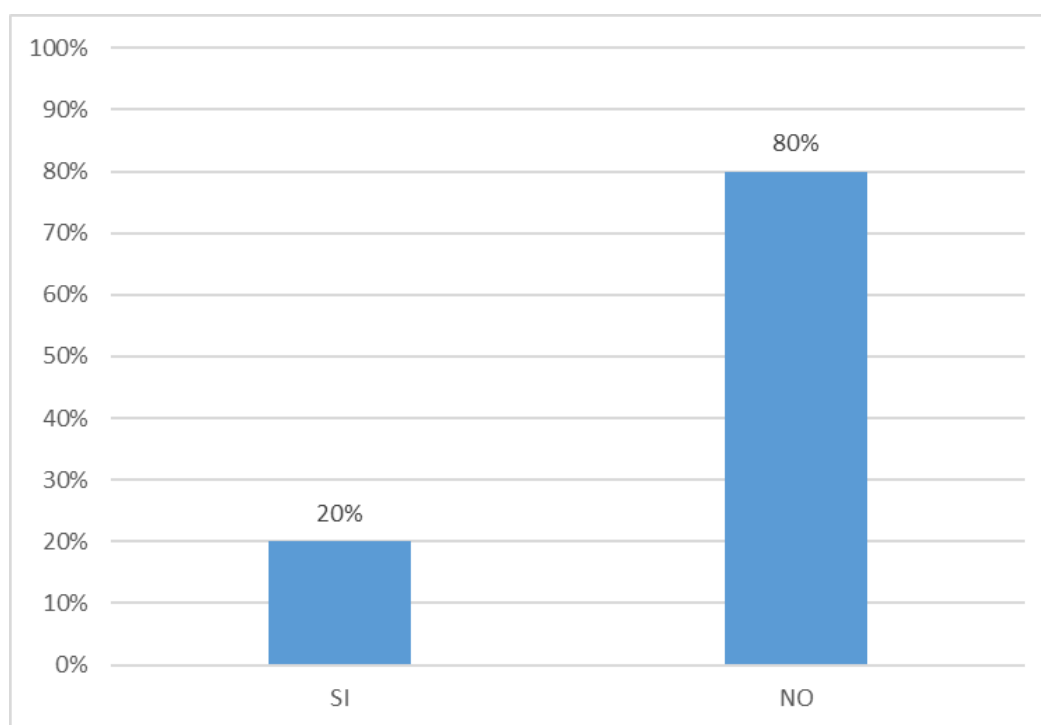


Figura 12 ¿Tiene usted días de descanso otorgados por la empresa adicionales a los de ley? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 12 muestra que el 80% de los colaboradores no tienen días de descanso otorgados por la empresa adicionales a los de ley, mientras que el 20% si tiene días de descanso adicionales a los de ley, beneficio asignado a las gerencias de la organización.

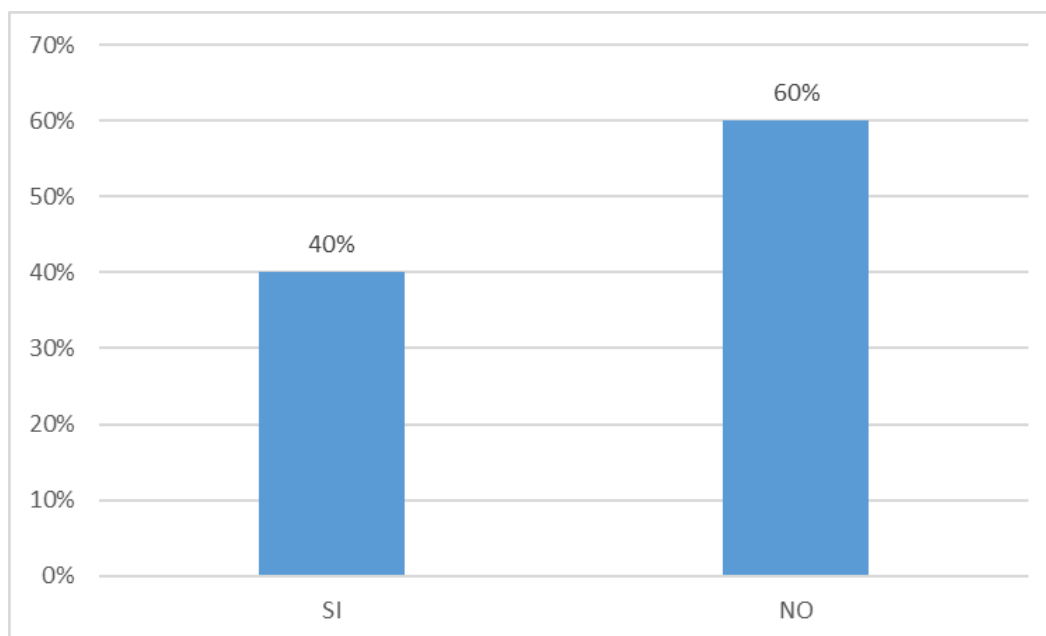


Figura 13 ¿Existe alguna compensación adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con sábado o domingo?

Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 13 muestra que el 60% de los colaboradores no reciben alguna compensación adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con el día sábado o domingo, solo el 40% de los colaboradores si recibe alguna recompensa adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con el día sábado o domingo.

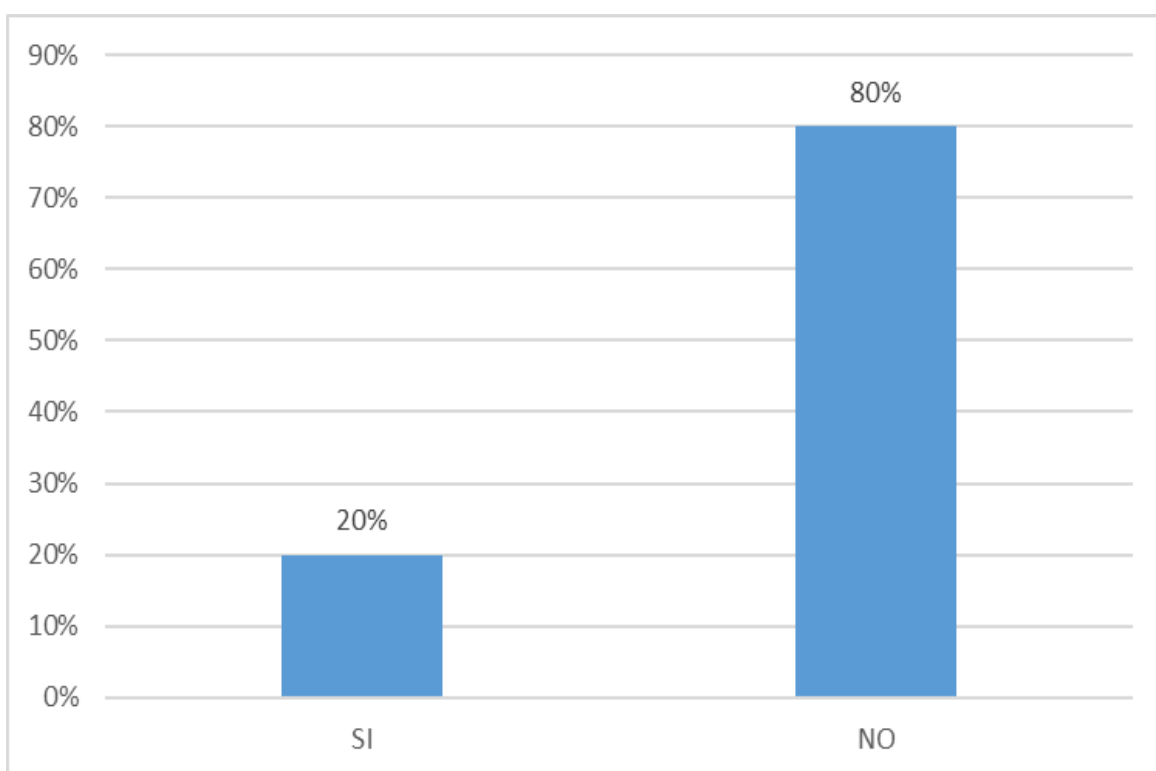


Figura 14 ¿Existe algún premio a la puntualidad? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 14 muestra que el 80% de los colaboradores indica que no existe algún premio a la puntualidad solo el 20% si ha indicado que recibe algún premio a la puntualidad.

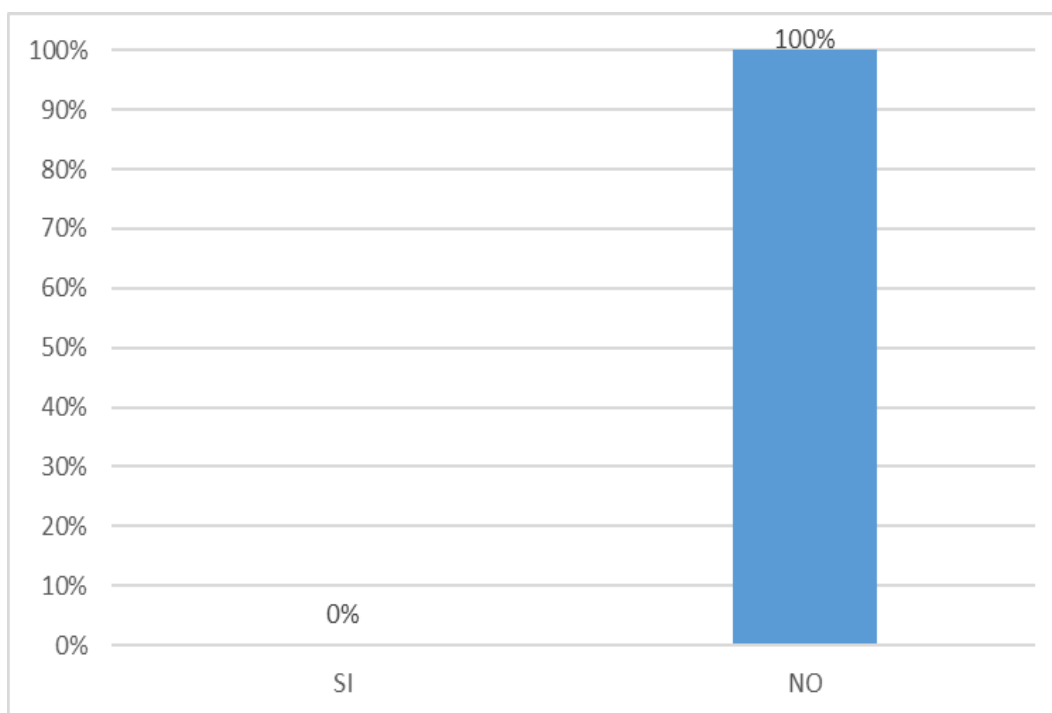


Figura 15 ¿Tiene usted días adicionales de vacaciones? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 15 muestra que el 100% de los colaboradores coinciden en señalar que no tienen ningún día adicional de vacaciones.

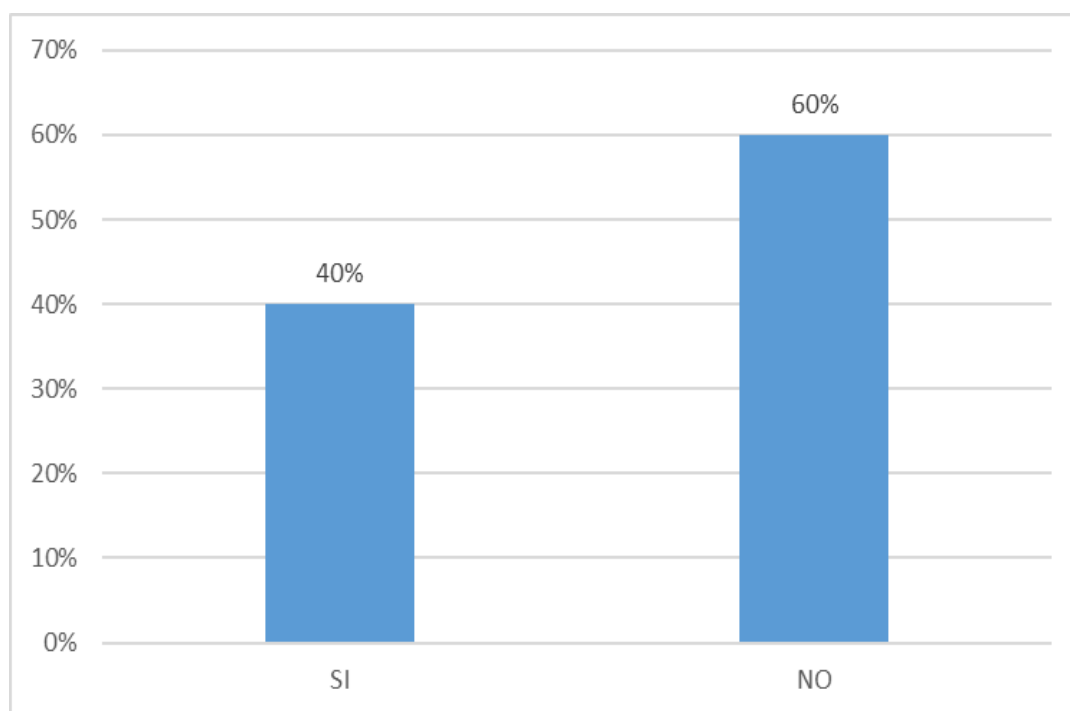


Figura 16 ¿Hay flexibilidad en el horario de trabajo? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 16 muestra que el 60% de los colaboradores no tienen flexibilidad en el horario de trabajo y que solo el 40% si tiene flexibilidad en el horario de trabajo como flexibilidad en el horario de entrada y salida.

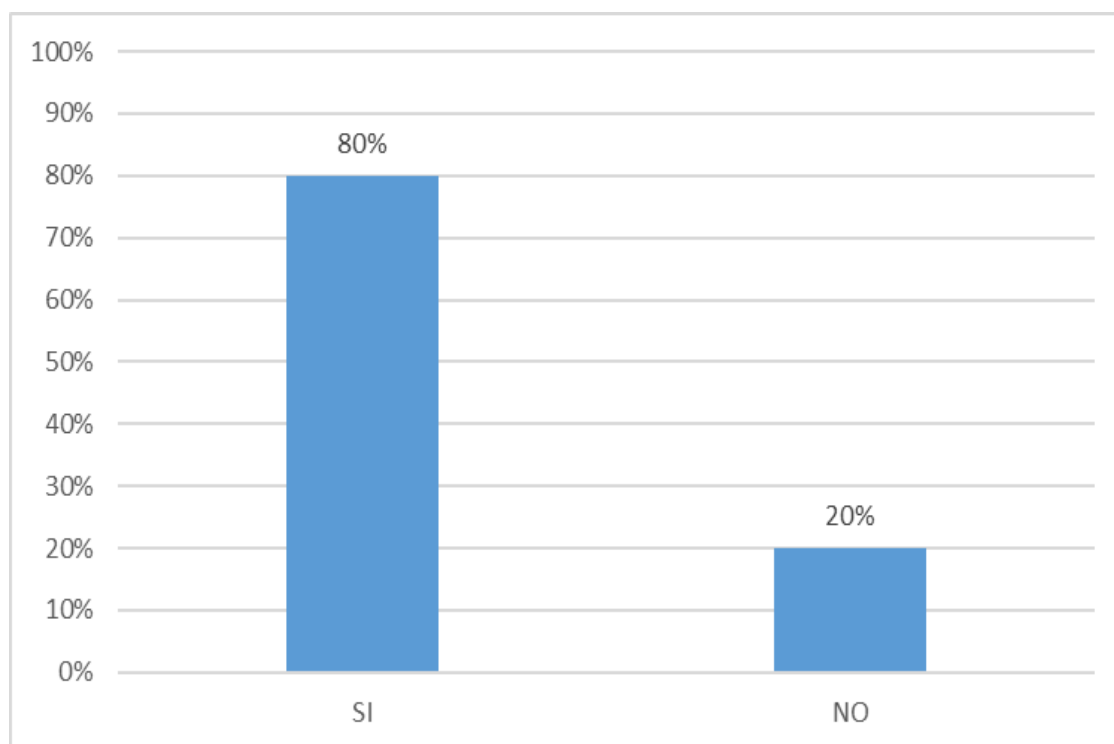


Figura 17 ¿Se festejan los cumpleaños en la empresa? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 17 muestra que el 80% de los colaboradores se les festeja el día de su cumpleaños, y un 20% indica que no se le festeja el día de su cumpleaños.

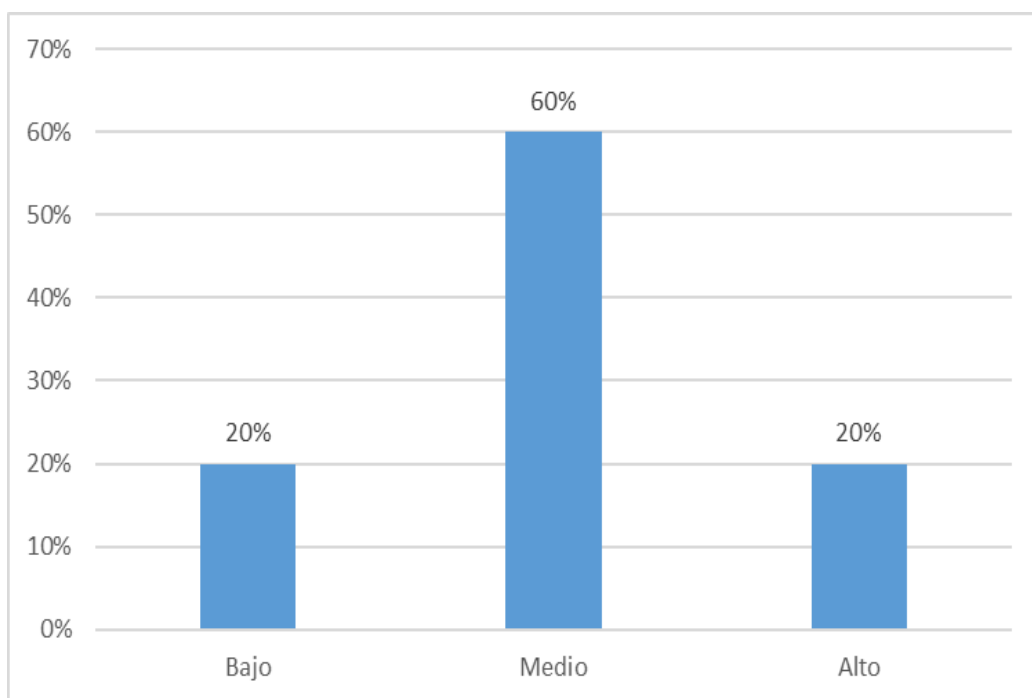


Figura 18 ¿Cuál es el grado de motivación que usted como empleado tiene al desempeñar sus funciones dentro de la empresa?

Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 18 muestra que el 60% de los colaboradores tienen un grado medio de motivación a la hora de desempeñar sus funciones dentro de la empresa, asimismo, el 20% de los colaboradores tiene un grado bajo de motivación y el otro 20% de los colaboradores indico tener un grado alto de motivación a la hora de desempeñar sus funciones dentro de la organización.

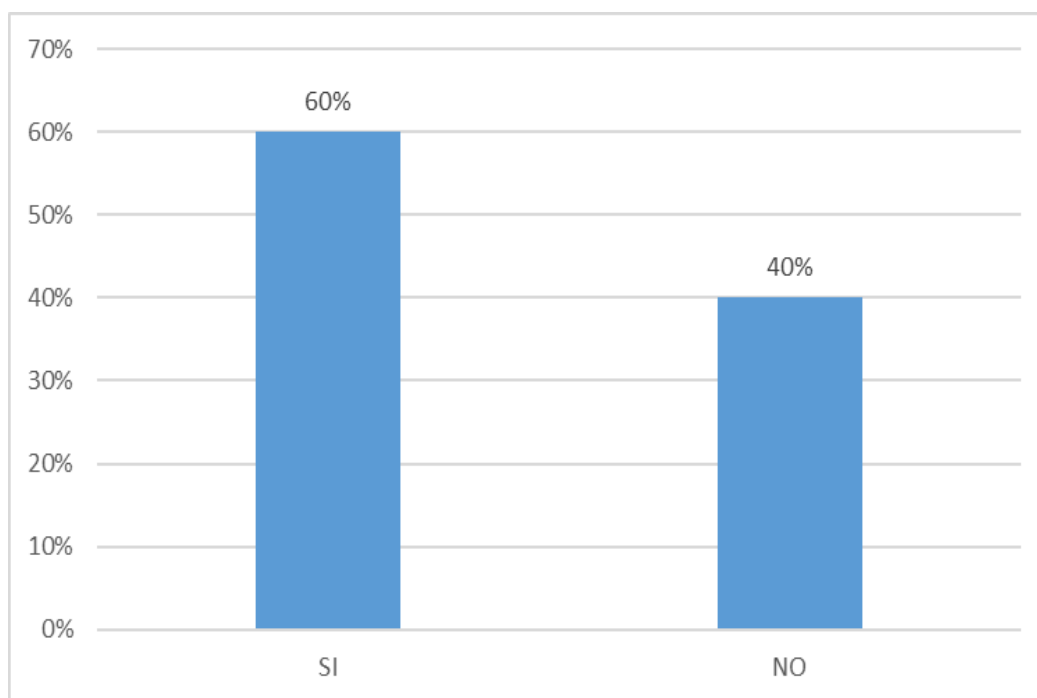


Figura 19 ¿Se encuentra usted motivado a alcanzar las metas de productividad de la empresa? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 19 muestra que el 60% de los colaboradores se sienten motivados a alcanzar las metas de productividad de la empresa y el 40% de los colaboradores no se encuentran motivados a alcanzar las metas de productividad de la empresa.

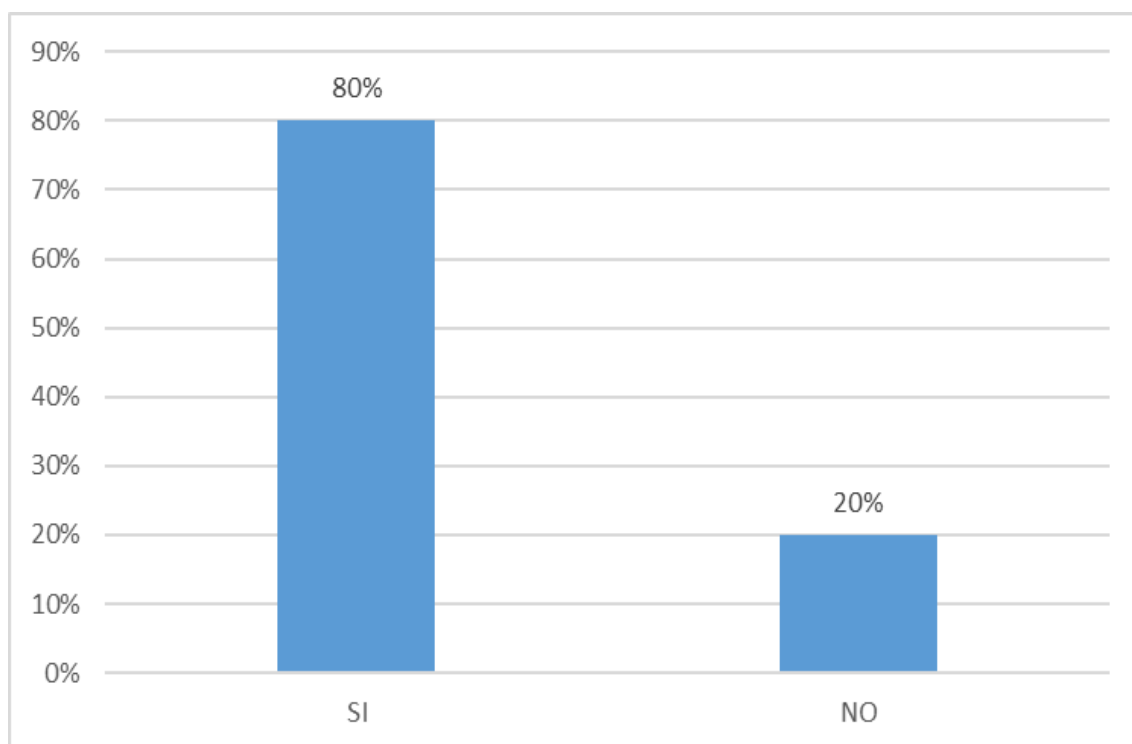


Figura 20 ¿Se encuentra usted identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa para la cual labora?

Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 20 muestra que el 80% de los colaboradores se encuentran identificados con la misión, visión y objetivos de la empresa para la que laboran y solo el 20% no se encuentran identificados con la misión, visión y objetivos de la empresa.

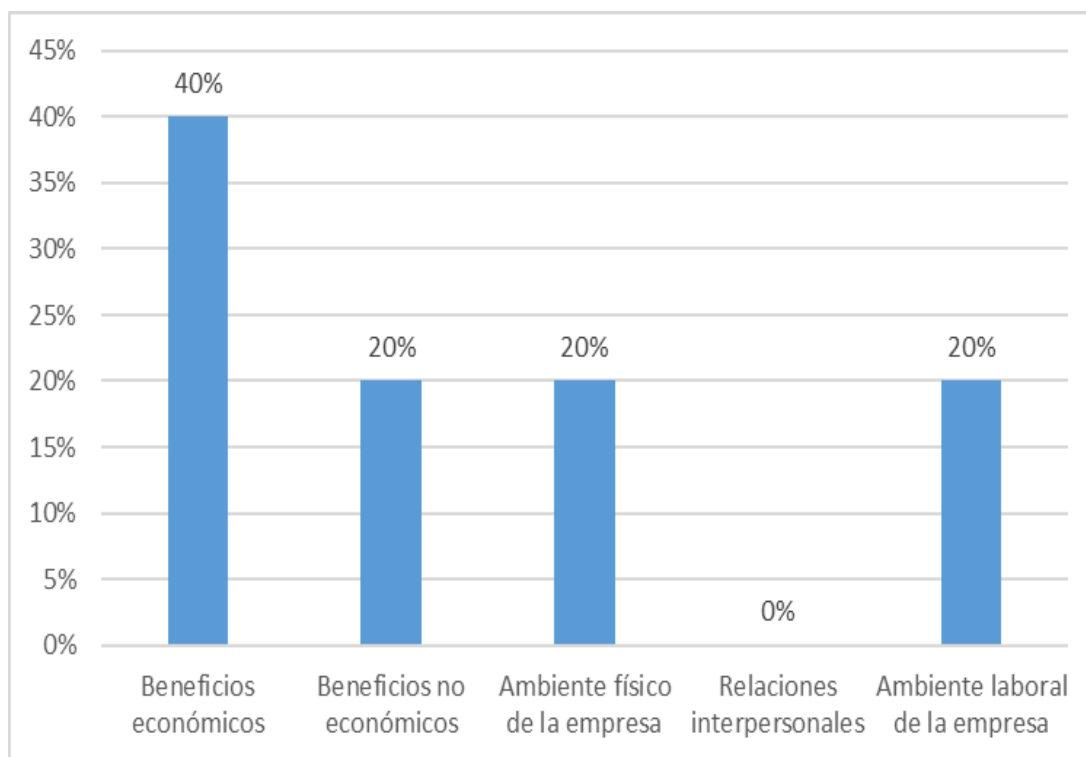


Figura 21 ¿Qué factor le genera motivación para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?

Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 21 muestra que el 40% de los colaboradores el factor que les genera motivación para desempeñar sus funciones dentro de la empresa son los beneficios económicos, y con un 20% cada uno los factores que generan motivación en los colaboradores para desempeñar sus funciones dentro de la empresa son: los beneficios no económicos, el ambiente físico de la empresa, y el ambiente laboral de la empresa.

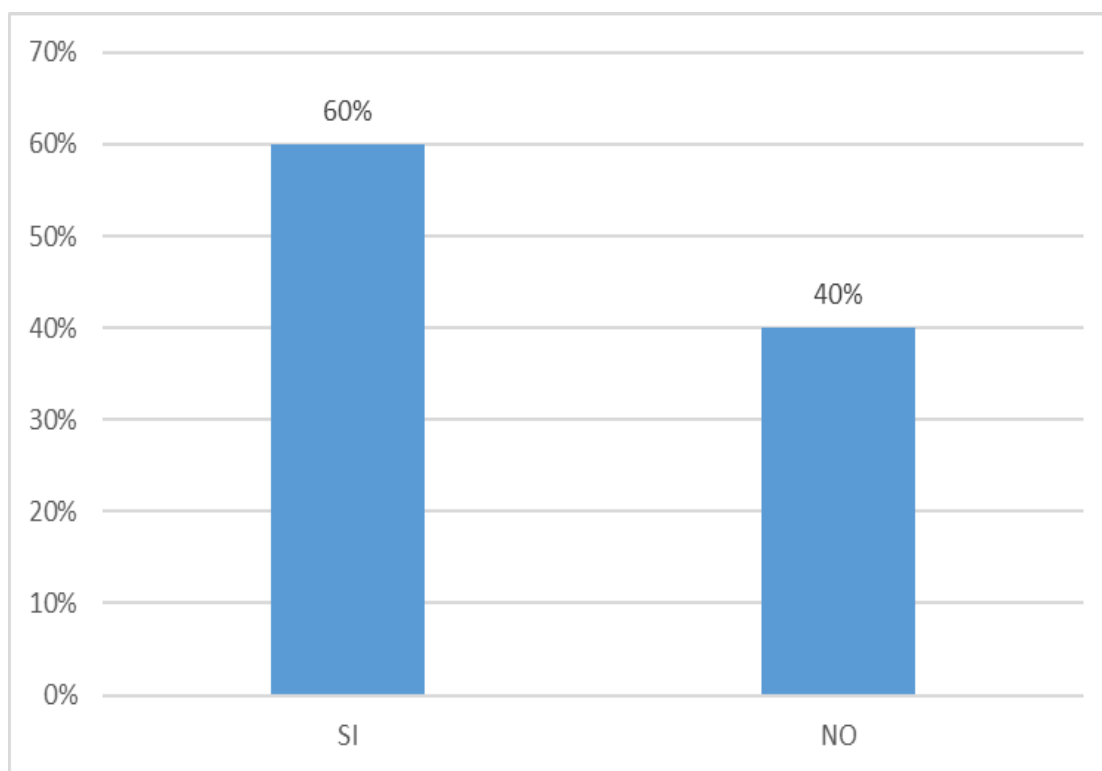


Figura 22 ¿La comunicación entre su jefe y usted permite la validación de sus ideas y la escucha de sus propuestas?

Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 22 muestra que el 60% de los colaboradores tienen una comunicación con su jefe que les permite la validación de sus ideas y la escucha de sus propuestas, caso contrario el 40% indica no tener una comunicación con su jefe que les permita la validación de sus ideas y la escucha de sus propuestas.

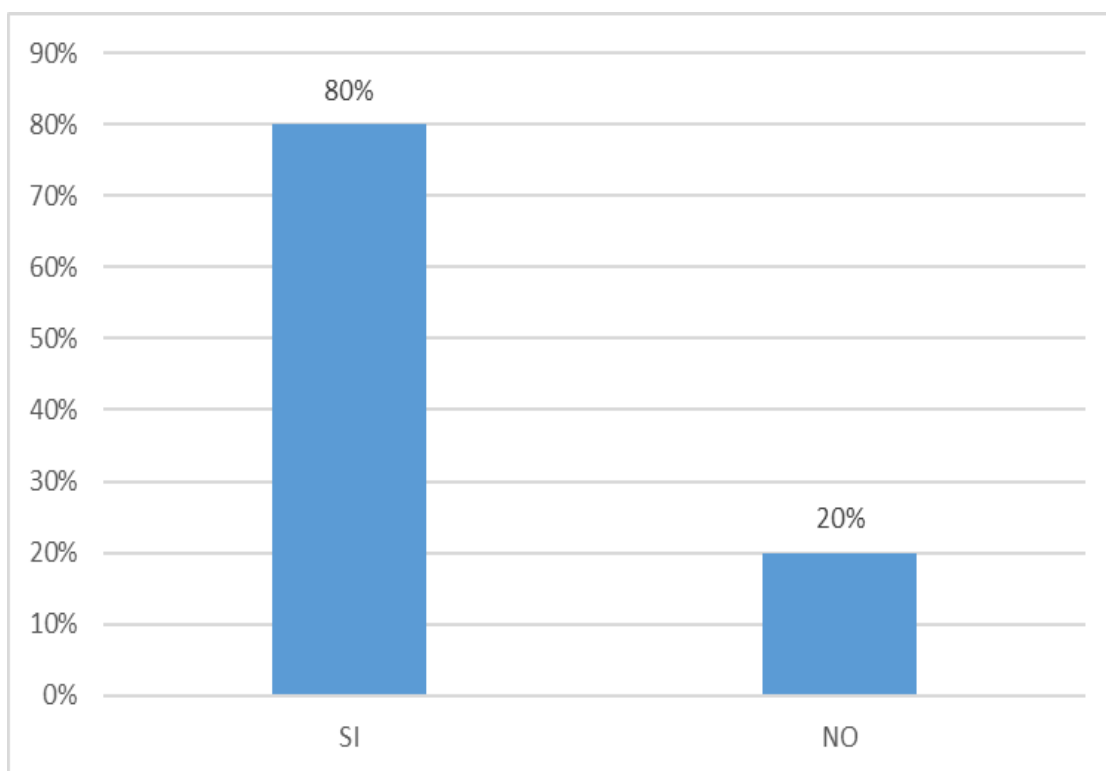


Figura 23 ¿Se fomenta la capacidad de innovar en le empresa? Fuente: Encuesta programa motivacional realizada en julio 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 23 muestra que el 80% de los colaboradores consideran que se fomenta la capacidad de innovar en la empresa, en caso contrario el 20% de los colaboradores consideran que no se fomenta la capacidad de innovar en la empresa.

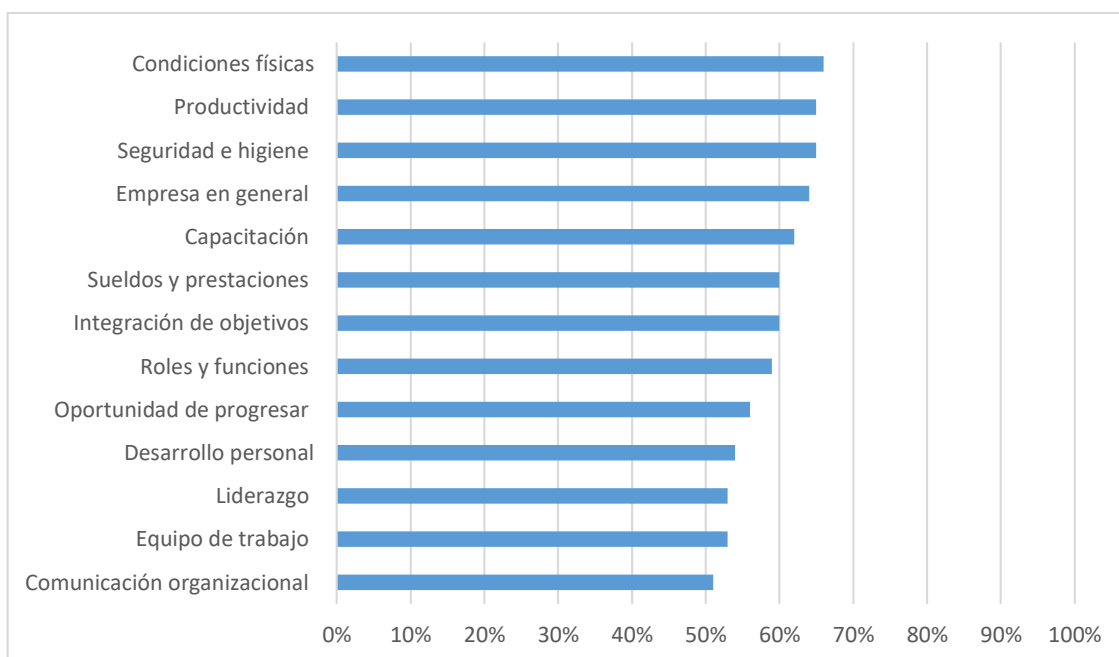


Figura 24 Diagnóstico general del grado de satisfacción de empresa Fuente: Cuestionario nivel de satisfacción del personal 2020, a colaboradores de la empresa de outsourcing.

La figura 24 muestra que el total de personas encuestadas se ubican en una posición intermedia con respecto al grado de satisfacción entre un 51% a un 66%, las variables en donde hay más insatisfacción son: Liderazgo (53%), equipo de trabajo (53%) y comunicación organizacional (51%).

4.1.2 Discusión de resultados fase diagnóstica

La organización es relativamente joven y con experiencia al situar al 80% de sus colaboradores en un rango de edad de entre los 20 a los 40 años, prevalece el género masculino, el 80% de ellos es soltero sin hijos, el grado de educación a nivel de licenciatura incompleta constituye el nivel más bajo en la organización situando al 60% de ellos en esta categoría, el 60% de los colaboradores pertenece al departamento de finanzas ocupando los puestos de supervisor de contabilidad y auxiliar de contabilidad, el promedio de antigüedad es de 2.7 años.

El 60% de los colaboradores encuestados manifiesta desconocer la existencia de un programa de beneficios y compensaciones, el 100% de los colaboradores coinciden en señalar que trabajan los días lunes a viernes en horario de 7:00 a 17:00 horas.

Del personal encuestado el 80% indicó no tener días adicionales de descanso a los de ley, el 60% de colaboradores señaló que no existe ninguna compensación adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con los días sábado o domingo y el 80% indicó no recibir ningún premio a la puntualidad.

El 100% de los colaboradores manifestó no tener días de vacaciones adicionales a los de ley, el 60% señala que no hay flexibilidad en el horario de trabajo y el 80% indicó que si se festejan los cumpleaños en la empresa.

El total de personas encuestadas se ubican en una posición intermedia con respecto al grado de satisfacción entre un 51% a un 66%, las variables en donde hay más insatisfacción son: Liderazgo (53%), equipo de trabajo (53%) y comunicación organizacional (51%), el 80% indicó estar identificado con la misión, visión y objetivos de la organización.

El factor que representa mayor motivación para el personal de la empresa de outsourcing, es el de beneficios económicos con un 40%, los factores de beneficios no económicos, ambiente físico de la empresa y el ambiente laboral de la empresa, representan un 20%

cada uno. El factor de relaciones interpersonales representa el 0% de motivación para los colaboradores de la empresa.

El 60% de colaboradores manifiesta que la comunicación entre su jefe y él permite la validación de sus ideas y la escucha de sus propuestas y finalmente el 80% de los empleados indicó que se fomenta la capacidad de innovar en la empresa.

4.2 Fase desarrollo del programa

La propuesta de un programa motivacional estratégico (Anexo 2) fue elaborada tomando en cuenta el análisis de resultados derivados de la aplicación de la encuesta programa motivacional al personal de la empresa de outsourcing, en la fase de diagnóstico, situación actual de la empresa, valiéndose de componentes como la expectativa, la funcionalidad y el descubrir que valoran los trabajadores y que valor le dan a sus propios resultados, se detectó que presentan debilidades en los factores motivacionales como: la comunicación entre jefe y subordinado, el reconocimiento, y sentimiento de realización. De esta manera esta propuesta está enfocada a factores internos del trabajador, específicamente al reconocimiento del personal, comunicación organizacional y por área o departamento y excelencia operacional.

4.3 Fase implementación de la herramienta

De acuerdo a la coyuntura mundial provocada por la pandemia del virus SARS-CoV-2 que produce la enfermedad del COVID-19, que actualmente afecta a Guatemala, no fue posible la implementación del programa motivacional en la empresa objeto de estudio, debido a que por la emergencia sanitaria se restringieron los accesos al personal ajeno a la organización.

CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados analizados la empresa de outsourcing se encuentra en un nivel de satisfacción de un 59%
- Las áreas con menor índice de satisfacción fueron Liderazgo (53%), equipo de trabajo (53%) y comunicación organizacional (51%).
- En el área de satisfacción de liderazgo el aspecto de oportunidad se encuentra en Cuenta con el respaldo de mi jefe inmediato sobre mis decisiones con un 51% de satisfacción.
- En el área de equipo de trabajo el aspecto de oportunidad se encuentra en Mi departamento funciona como equipo de trabajo organizado con un 51% de satisfacción.
- En el área de comunicación organizacional el aspecto de oportunidad se encuentra en Estoy oportunamente comunicado con lo que sucede en la empresa con un 49% de satisfacción.

RECOMENDACIONES

- Implementar el programa motivacional propuestos para la empresa de outsourcing el cual brindará las herramientas necesarias que contribuyan a la mejora de la motivación, para ajustarla de manera que beneficie la obtención de los objetivos organizacionales.
- Si bien se identificaron las áreas débiles de la motivación de la empresa de outsourcing es necesario no descuidar las demás áreas en decremento de la motivación organizacional.
- Beneficiar el flujo de información entre la organización y el empleado, iniciando por lo propuesto en el programa motivacional para mejorar la comunicación en todos los niveles de la empresa y así fortalecer las relaciones interpersonales jefe-subordinado.
- Identificar nuevas áreas de oportunidad con las que se pueda robustecer el programa motivacional, haciéndolo funcional a través del tiempo.
- A otros investigadores o estudiantes para que profundicen en el estudio del paradigma que los incentivos económicos van relacionados a la motivación de los colaboradores, buscando nuevos hallazgos que solucionen la interrogante descrita.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de Guatemala. (2019). *Actualización del Sistema de Cuentas Nacionales de Guatemala Cambio de año de referencia 2013 y adopción del SCN 2008*. Guatemala.
- Benavides, R. (2004). *Administración*. Mexico: Editorial Interamericana Editores, S.A. de C.V. McGraw Hill. 1ª edición.
- Bruce, A., & Pepitone, J. S. (2002). *Tenga a su equipo motivado*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 9ª edición.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mexico: McGraw Hill. 8ª edición.
- Dominguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (Estudio realizado en restaurante Casa Museo de la zona 3 de Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar campus de Quetzaltenango, Guatemala.
- Enriquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México*. Universidad de Montemorelos, México.
- Garza, A. (2000). *Estrategias motivacionales para el personal de la empresa*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana. 6ª edición.
- Maldonado, L. (2013). *Motivación para mejorar la productividad en las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar campus de Quetzaltenango, Guatemala.

Mathe, H., Pavie , X., & O’Keeffe, M. (2011). *Valorar a las personas para crear valor*. Singapur: Editorial World Scientific Publishing.

Nevárez, N. (2014). *Influencia del plan de incentivos no financieros en la motivación del personal de una agencia de publicidad en la Ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala. (2016). *Informe Económico y Comercial*.

Robbins, S, Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación. 13ª edición.

Rubinsztein, G. (2009). *Motivación e Incentivos no Financieros en el Trabajo*.

Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (2004). *Motivation and work behavior*. New York, NY: McGraw Hill.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). *Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación*. Licda. Dina Jiménez de Chang. 2ª edición.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). *Guía metodológica para la elaboración del plan de trabajo e informe del trabajo profesional de graduación maestría en artes*.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*.

E-GRAFÍA

Páez, F. (2017). *Ventajas de un Plan de Incentivos*. Recuperado de:
<https://cmigestion.es/2017/02/14/ventajas-de-un-plan-de-incentivos/#:~:text=El%20objetivo%20principal%20de%20un,formaci%C3%B3n%20y%20disponibilidad%20de%20equipo.>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta programa motivacional

Encuesta programa motivacional

En esta encuesta se presentan preguntas acerca de situaciones que ocurren en cualquier organización laboral. Su objetivo es conocer su percepción de su empresa. La información que brinda es confidencial y los resultados que son relevantes son los grupales. Por cada pregunta hay varias respuestas posibles, seleccione la que más se ajuste a su pensar. Agradeceré su sinceridad.

* Required

Datos Generales

Nombre *

Your answer _____

Rango de edad *

20 - 30 años

31 - 40 años

41 - 50 años

51 o más años

Género *

Masculino

Femenino

Estado Civil *

- Soltero (a)
- Casado (a) / Unido (a)

Hijos *

- Ninguno
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Nivel Académico *

- Título de Diversificado
- Licenciatura incompleta
- Licenciatura completa
- Maestría incompleta
- Maestría completa

Área o Departamento *

Your answer

Puesto que desempeña *

Your answer

Antigüedad en la empresa *

Your answer

Next

Compensaciones y Beneficios

¿Actualmente la empresa cuenta con un programa de beneficios y compensaciones? *

- Sí
- No

¿Qué días labora usted en la empresa? *

- De Lunes a Viernes
- De Lunes a Sábado

¿En qué horario labora usted en la empresa? *

- De 7:00 a 17:00 horas
- De 7:00 a 16:00 horas
- De 8:00 a 17.00 horas

¿Tiene usted días de descanso otorgados por la empresa adicionales a los de ley? *

- Sí
- No

¿Existe alguna compensación adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con sábado o domingo? *

- Sí
- No

¿Existe algún premio a la puntualidad? *

- Sí
- No

¿Tiene usted días adicionales de vacaciones? *

- Sí
- No

¿Hay flexibilidad en el horario de trabajo? *

- Sí
- No

¿Se festejan los cumpleaños en la empresa? *

- Sí
- No

Back

Next

Motivación

¿Cuál es el grado de motivación que usted como empleado tiene al desempeñar sus funciones dentro de la empresa? *

- Bajo
- Medio
- Alto

¿Se encuentra usted motivado a alcanzar las metas de productividad de la empresa? *

- Si
- No

¿Se encuentra usted identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa para la cual labora? *

- Si
- No

¿Qué factor le genera motivación para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa? *

- Beneficios económicos
- Beneficios no económicos
- Ambiente físico de la empresa
- Relaciones interpersonales
- Ambiente laboral de la empresa

¿La comunicación entre su jefe y usted permite la validación de sus ideas y la escucha de sus propuestas? *

- Si
- No

¿Se fomenta la capacidad de innovar en la empresa? *

- Si
- No

[Back](#)

[Next](#)

Comentarios finales

Si tiene algún comentario adicional favor hacerlo en esta área.

Your answer

Muchas gracias por su colaboración, ha terminado, favor de enviar el formulario.

Back

Submit

Anexo 2 Entrevista situación actual

EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA	
ENTREVISTA SITUACIÓN ACTUAL	
Nombre del entrevistado:	
Cargo que desempeña:	
Fecha:	
<p>Lea detenidamente las interrogantes que se le presentan a continuación y proporcione la información que se le solicita, recuerde ser honesto (a) en sus respuestas.</p>	
No.	Preguntas
1.	¿Cuál es la ubicación física de la empresa?
2.	¿Proporcione la descripción física de las instalaciones de la empresa?
3.	¿Cuál es la visión de la empresa?
4.	¿Cuál es la misión de la empresa?
5.	¿Cuáles son las ventajas de trabajar en la empresa?
6.	¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
7.	¿Cuál es el número de empleados de la empresa?
8.	¿A qué sector económico pertenece el giro del negocio?
9.	¿Proporcione la reseña histórica de la empresa?
Comentarios adicionales:	

Anexo 3 Cuestionario nivel de satisfacción del personal

EMPRESA DE OUTSOURCING
CUESTIONARIO NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

INSTRUCCIONES

Conteste las interrogantes con sinceridad, cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, analice y marque con una "X" el espacio que indica su autopercepción del nivel de satisfacción.

ROLES Y FUNCIONES						
	(Piensa en la actividad que realizas y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
1.	Me gusta el trabajo que hago.					
2.	Mi trabajo me entusiasma y me motiva.					
3.	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.					
4.	Me considero preparado para poder tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.					

SUELDOS Y PRESTACIONES						
	(Piense en el sueldo y prestaciones que recibe y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
5.	Las prestaciones que recibo con parte de mi ingreso.					
6.	Cuento con la información exacta en lo que se refiere a mi sueldo y prestaciones.					
7.	Estoy satisfecho de acuerdo a mi experiencia y habilidades, que gano un sueldo justo.					
8.	Los premios e incentivos que otorga la empresa me motivan para mejorar mi trabajo.					

DESARROLLO PERSONAL						
	(Piense que le ofrece la empresa para su desarrollo personal y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
9.	Ve opciones para progresar y hacer carrera dentro de la empresa.					
10.	La empresa impulsa el desarrollo del trabajador a través de actividades culturales.					
11.	Me siento satisfecho con los conocimientos y habilidades que he aprendido en la empresa.					
12.	Mi puesto me ha brindado oportunidad de capacitarme y desarrollarme.					

OPORTUNIDADES DE PROGRESAR						
	(Piense que oportunidades le ofrece la empresa para crecer y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
13.	Estoy satisfecho con las oportunidades que la empresa me ofrece para progresar.					
14.	Hay reconocimiento de mi trabajo para una promoción.					
15.	Considero que las promociones de ascenso se dan a quien las merece.					
16.	La empresa toma en cuenta los resultados en el trabajo para un ascenso.					
17.	Considero que crezco conforme crece la empresa.					

LIDERAZGO						
	(Piense en el tipo de supervisión que recibe y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
18.	Mi jefe inmediato reconoce mi trabajo.					
19.	Mi jefe inmediato hace que los demás sientan como suyos los proyectos con los que trabajan.					
20.	Cuento con el respaldo de mi jefe inmediato sobre mis decisiones.					
21.	Mi jefe inmediato busca formas innovadoras de hacer las cosas para mejorar los resultados.					
22.	Mi jefe inmediato nos toma en cuenta para la planeación del trabajo.					

EQUIPO DE TRABAJO						
	(Piense la colaboración del desarrollo del trabajo en su departamento y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
23.	Mi departamento funciona como equipo de trabajo organizado.					
24.	Me gusta trabajar con mis compañeros.					
25.	La gente respeta la opinión de los demás..					
26.	El personal aporta ideas para mejorar el trabajo.					
27.	Las relaciones con los compañeros son abiertas y francas.					

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
	(Piense en el grado de comunicación en la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
28.	Se vive un ambiente de compañerismo en mi área de trabajo.					
29.	Mis inquietudes son atendidas.					
30.	Cuando nuestro equipo genera un resultado se nos informa sobre el mismo.					
31.	Creo estar bien informado sobre los temas que considero de mayor importancia.					
32.	Estoy oportunamente comunicado con lo que sucede en la empresa.					

INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS						
	(Piense cuales son los objetivos que se persiguen en la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
33.	Existe colaboración y comunicación en los diferentes departamentos de la empresa.					
34.	Hay organización en los diferentes departamentos.					
35.	Conozco las metas y objetivos de la empresa.					
36.	Coinciden mis objetivos personales y los de la empresa.					
37.	Me interesa el futuro de la empresa.					

CONDICIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA						
	(Piense en que condición física se encuentra la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
38.	Considero que la empresa cuenta con las condiciones físicas para el desarrollo de mi trabajo.					
39.	La empresa me proporciona el material y el equipo adecuado para la realización de mi trabajo.					
40.	De acuerdo a las condiciones de la empresa, me permite ser de lo más productivo.					
41.	Considero mi área de trabajo limpia y ordenada.					
42.	Considero las instalaciones de la empresa adecuadas.					

SEGURIDAD E HIGIENE						
	(Piense en el grado de protección que le brinda la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
43.	Estoy satisfecho con las precauciones que toma la empresa para disminuir los riesgos de accidente.					
44.	La empresa me proporciona las herramientas que requiero para desarrollar mi trabajo.					
45.	La empresa se preocupa por que yo cuente con el equipo necesario para hacer mi trabajo.					
46.	Cumplo con las reglas de seguridad e higiene que se propician en la empresa.					

CAPACITACIÓN						
	(Piense en los cursos que me ofrece la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
47.	Me siento capacitado para el trabajo que desarrollo.					
48.	La empresa me capacita para desarrollar de la mejor forma mi trabajo.					
49.	Estoy satisfecho con los programas de capacitación formal de mi área.					
50.	Los cursos que ofrece la empresa son los adecuados para mejorar mi desempeño.					

PRODUCTIVIDAD/RESULTADOS						
	(Piense en el grado de productividad de la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
51.	Considera que la empresa es productiva.					
52.	Considera que su área o departamento colabora en la productividad de la empresa.					
53.	Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de la empresa.					
54.	La gente más productiva es reconocida y tiene éxito.					

EMPRESA EN GENERAL						
	(Piense en los aspectos que le agradan de la empresa y hasta que grado está satisfecho)	MUY POCO 0% - 20%	POCO 21% - 40%	MÁS o MENOS 41% - 60%	MUCHO 61% - 80%	MUCHÍSIMO 81% - 100%
55.	La empresa evalúa y reconoce mi desempeño de manera justa.					
56.	La empresa da respuesta a las sugerencias de los trabajadores.					
57.	La empresa se preocupa por mantenernos informados sobre los cambios relevantes que suceden en la organización.					
58.	La empresa me permite que le dedique tiempo a mi familia.					
59.	Hay consistencia entre lo que la empresa dice y hace, entre lo que se compromete y cumple.					

COMENTARIOS

Anexo 4 Propuesta programa motivacional

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA

Introducción

La obtención de resultados guarda una estrecha relación con la motivación laboral, al tener un capital humano motivado, se potencia el buen desempeño laboral en la realización de las actividades de la organización obteniendo el mejor beneficio del él, siendo esta relación el punto de partida para la consecución de los objetivos organizacionales.

La poca o nula intervención en aspectos motivacionales ha incidido en su deterioro. Por lo tanto, tiene como consecuencia un bajo rendimiento laboral y al mismo tiempo desencadena una diversidad de comportamientos negativos del personal, afectando sensiblemente la sinergia empresarial, obteniendo como resultado la incapacidad en el cumplimiento de los objetivos.

La presente propuesta, tiene como propósito fundamental el orientar el sentir del capital humano, afectando y contribuyendo positiva y oportunamente en aspectos como la poca o inexistente motivación empresarial que inciden de forma negativa en la obtención de resultados.

Objetivos de la propuesta

La propuesta consta de objetivo general y específicos los cuales son:

Objetivo general

Promover la adecuada implementación de un programa motivacional para el personal de la empresa de outsourcing, a través de la oportuna intervención sobre aspectos como la

poca o inexistente motivación empresarial que inciden de forma negativa en la obtención de resultados.

Objetivos específicos

- a) Promover acciones que estén orientadas al reconocimiento del personal.
- b) Promover acciones que deriven en la excelencia operacional.
- c) Promover acciones que procuren la comunicación organizacional.
- d) Mejorar la comunicación entre jefe y subordinado por área o departamento en la organización.

Alcance de la propuesta

El objetivo de la propuesta es promover la adecuada motivación en el capital humano a través de la oportuna intervención sobre aspectos como la poca o inexistente motivación empresarial que inciden de forma negativa en la obtención de resultados, por lo tanto, es aplicable a la unidad organizacional y adaptable a organizaciones que presenten inexistencia de programas motivacionales, independientemente de la actividad económica a la cual se dediquen.

Programa motivacional propuesto

El programa motivacional propuesto consta de 2 subprogramas a llevarse a cabo, para dar cumplimiento a los objetivos previamente descritos.

Los sub-programas que integran el programa motivacional general son:

- Programa organizacional
- Programa área o departamento

Metodología

Para su efectiva implementación, se creará una comisión encargada de la motivación organizacional, la cual estará integrada por los altos mandos de las áreas de contabilidad, sistemas, auditoría y recursos humanos, y designando como coordinador al jefe de

recursos humanos, quien será el encargado de guiarlos durante el proceso para la consecución de los objetivos planteados. La gerencia como ente rector de la organización facilitara la implementación del programa, apoyando en las áreas sensibles que así lo requieran, los resultados obtenidos de la implementación del programa motivacional se presentarán a la gerencia.

La comisión dará seguimiento a la implementación del programa motivacional obteniendo las apreciaciones de los colaboradores respecto de los incentivos implementados. El presente programa está diseñado para ser evaluado en un periodo anual.

El proceso de implementación de la propuesta del programa de motivación será lineal y los elementos que lo conforman son: creación de la comisión de motivación organizacional, implementación del programa motivacional, comunicación de cada uno de los sub-programas, presentados de forma cronológicamente, ejecución y evaluación de los mismos.



Figura 25 Proceso lineal para la implementación del programa motivacional

Fuente: Elaboración propia (2020)

Descripción de programas

A continuación, se detalla cada uno de los sub-programas que integran el programa motivacional, su objetivo, metas, factores sobre los cuales incide, metodología para la implementación, contenido del programa, fase de sensibilización y la evaluación como herramienta de control y seguimiento.

a. Programa organizacional

Este Sub-programa está integrado por 3 programas motivacionales que se detallan a continuación:

a.1. Reconocimiento al personal

Para lograr la realización eficiente del trabajo, cobra una mayor relevancia la motivación de los colaboradores, puesto que este factor es el que impulsa de manera espontánea a los trabajadores a realizar su trabajo de mejor manera. Es importante que las organizaciones tomen acciones para mantener motivado a su personal, mediante el reconocimiento de la dedicación y esfuerzo que le permiten cumplir con las exigencias impuestas por la organización.

Objetivo del programa

Motivar al capital humano a través del reconocimiento de la antigüedad laboral, por cumplimiento de factores críticos y por la generación de nuevas ideas agrupadas en el concepto de innovación que le generan un valor agregado a la organización, incentivando la reiteración de acciones positivas para que los colaboradores desarrollen una motivación positiva.

Meta del programa

- Elevar el nivel motivacional de las personas desde la comunicación del programa hasta el término de su implementación y ejecución.
- Lograr que el personal adopte nuevas acciones de trabajo que sea la apertura del desarrollo de una competitividad sana generando valor agregado a la organización.

Factores a impactar con la ejecución del programa

- Se espera impactar el sentimiento de Afiliación, aceptación y autorrealización de los colaboradores, mediante la implementación del programa.

Metodología del programa

La comisión de motivación organizacional iniciara el proceso evaluando y presentando a la gerencia el programa motivacional para su aprobación y posterior implementación.

Paso seguido la comisión recabará toda la información referente a la antigüedad del personal, a través de una base de datos proporcionada por el departamento de recursos humanos considerando los siguientes aspectos:

- Personal que haya cumplido una antigüedad de 5, 10, 15 y 20 años de pertenecer a la organización, para poder ser acreedores al reconocimiento por antigüedad.
- Luego se seleccionará mediante el cumplimiento y logro de los factores críticos obtenido por el personal, al colaborador que será acreedor al reconocimiento de cumplimiento de factores críticos.
- Finalmente seleccionarán al colaborador que será acreedor al reconocimiento a la innovación, determinado por el grado de innovación y generación de valor agredo a la organización.

Los reconocimientos, y la definición del proveedor serán acciones que serán definidas por la comisión, tomando en consideración las características y diseños establecidos en el programa, así como la calidad y costo que se ajuste a la proyección presentada en el programa motivacional.

La periodicidad con la que se llevará a cabo la entrega de los reconocimientos será anual, estableciendo cada inicio de año como el momento idóneo para llevar a cabo la actividad.

Se priorizará la realización de la actividad de entrega de reconocimientos en un ambiente externo de la organización considerándolo idóneo para llevar a cabo la entrega. Los requisitos mínimos que debe cumplir son los siguientes.

- El ambiente externo deberá ser elegante y poseer distinción.
- La capacidad será definida de acuerdo al número de colaboradores que demandará la actividad cada año.
- Deberá contar con la ejecución de un ambiente musical apropiado al evento.
- El lugar seleccionado deberá prestar servicio de alimentación con estándares de calidad reconocidos, buscando un alto grado de satisfacción del personal asistente.

- Deberá prestar servicio de parqueo para cada uno de los asistentes al evento.
- Los costos deberán adecuarse al establecido en el programa.

La gerencia y los mandos superiores de las personas a reconocer participarán del evento siendo encargados de entregar los reconocimientos, el evento tendrá una duración de 5 horas concluyendo con una convivencia en donde se degustará de una deliciosa cena.

Dándole seguimiento a la implementación del programa motivacional en su apartado de incentivos no monetarios se procederá en el mes siguiente a evaluar el impacto obtenido en la motivación del personal, a través de la obtención de las apreciaciones de los colaboradores participantes, determinando de esta manera la efectividad del programa y permitiendo corregir y prever desviaciones en ejecuciones futuras del programa motivacional.

Estructura de la actividad

La actividad se llevará a cabo cada principio de año como parte de las acciones adoptadas para que continuamente se logre tener un capital humano motivado e incentivado y en el que se reconocerá al personal. En consecuencia, a ello, se detalla la estructura de la actividad de la organización:

- Palabras de bienvenida al público presente por parte del jefe de recursos humanos.
- Indicaciones de la logística a seguir en la entrega de los reconocimientos.
- Entrega de reconocimientos por antigüedad.
- Entrega de reconocimientos a la innovación.
- Entrega de reconocimientos al cumplimiento de factores críticos.
- Palabras de agradecimiento por parte de gerencia.
- Invitación a degustar de una deliciosa cena.
- Palabras de despedida por parte del jefe de recursos humanos.
- En todo momento el evento debe estar ambientado con música apropiada.

La entrega de reconocimientos inicia con la entrega del reconocimiento a la antigüedad con el cumplimiento de 5 años, el cual consiste en la entrega de un pin bañado en oro con el logotipo de la empresa, los años de antigüedad y el nombre del colaborador.

Luego se entrega el reconocimiento al cumplimiento de 10 años, consistente en una pluma la cual llevará grabada la antigüedad del empleado.

El siguiente reconocimiento corresponde al cumplimiento de 15 años, el cual consistirá en la entrega de un reloj el cual llevará incrustado en la pulsera tanto la antigüedad cumplida, como el logotipo de la empresa, el diseño dependerá si es hombre o mujer quién reciba el reconocimiento.

Finalmente, se entregará el reconocimiento a 20 años de antigüedad, el cual consiste en la entrega de una plaqueta de cristal, la cual llevará el logotipo de la empresa, el nombre de la empresa, la leyenda "Otorga el presente reconocimiento a:", el nombre del colaborador, descripción del reconocimiento y la fecha de entrega.

Seguidamente se entregará una medalla bañada en oro, con el nombre de la empresa, nombre del reconocimiento y una figura haciendo referencia al reconocimiento a la innovación.

Como último reconocimiento se entregará una medalla bañada en oro, con el nombre de la organización, nombre del reconocimiento y una imagen al centro haciendo referencia al primer lugar, reconociendo el cumplimiento de los factores críticos.

Sensibilización del programa

A todo el personal que participará en la actividad de entrega de reconocimientos se le hará llegar una invitación por medio de una tarjeta personalizada que servirá de entrada al evento en el que se especificará que si cumple de 15 a 20 años de antigüedad tiene la posibilidad de llevar a un acompañante.

Evaluación del programa

Como ya se ha indicado la evaluación del programa motivacional se efectuará un mes después de su ejecución, siendo el departamento de recursos humano quien lleve a cabo la evaluación.

El departamento de recursos humanos haciendo uso de un cuestionario evaluará el programa, el cuestionario deberá ser respondido por la totalidad de los participantes del programa.

La efectividad del programa estará sujeta a un nivel de aceptabilidad mínima de un 60%, y se observaran dos índices de medición a describirse a continuación:

- Índice de aceptabilidad personal (IAP): índice determinado por el número de respuestas positivas dividido la suma del total de preguntas del cuestionario.

$$\text{IAP} = \frac{\text{\# respuestas positivas}}{\Sigma \text{ total preguntas}}$$

- Índice de aceptabilidad organizacional (IAO): índice determinado por la sumatoria de promedios individuales, dividido entre el total de colaboradores que contestaron el cuestionario.

$$\text{IAO} = \frac{\Sigma \text{ promedios individuales}}{\text{\# de personas}}$$

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ORGANIZACIONAL – RECONOCIMIENTO AL PERSONAL, DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LAZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA, AÑO 2020

EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA			
PROGRAMA MOTIVACIONAL - RECONOCIMIENTO AL PERSONAL			
Fecha de evaluación:			
Años de antigüedad:			
A continuación se le presenta una serie de enunciados. Marque con una X en la columna "SI" o "NO" según sea su percepción.			
No.	Enunciados	SI	NO
1.	Considera que el reconocimiento recibido llena sus expectativas		
2.	Percibe que la empresa realiza acciones que demuestran interés en los empleados		
3.	Se siente feliz de pertenecer a la empresa		
4.	Se siente motivado en la organización		
5.	Los reconocimientos son la ideal recompensa al esfuerzo y dedicación de los trabajadores en la organización		
Observaciones:			

Presupuesto del programa

El presupuesto necesario para la implementación del programa de reconocimiento al personal es el siguiente:

No.	Descripción	Presupuesto
1	Adquisición de reconocimientos	Q 16,000.00
2	Instalaciones para el evento	Q 11,000.00
3	Servicio de alimentación	Q 6,500.00
4	Material y equipo de oficina	Q 350.00
5	Inversión en la sencibilización del programa	Q 200.00
	Total	Q 34,050.00

a.2. Comunicación organizacional

Introducción

En la organización se establecen diferentes tipos de comunicación, el programa se centra en la comunicación entre la organización y el colaborador, garantizando de esta manera la transmisión de la filosofía empresarial de la organización a los colaboradores, se contribuye al desarrollo de una cultura digital, ayuda a motivar a los colaboradores mediante la publicación de contenidos que potencien los valores en los empleados influyendo en el nivel del esfuerzo productivo y generando un sentimiento de confianza entre los altos mandos y los colaboradores de la empresa.

Objetivo del programa

Propiciar el desarrollo de la comunicación entre la organización y el colaborador, que mejore la comunicación general, desarrolle las habilidades comunicativas en los líderes, con el fin de tomar las decisiones adecuada en base a información confiable y oportuna, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Meta del programa

Presentar una mejora considerable en la comunicación organizacional, impactando directamente en los procesos de comunicación y promover la adecuada influencia e interacción

Metodología del programa

La comisión encargada de la motivación organizacional realizará la presentación del programa ante la gerencia quien definirá la aprobación del programa.

La comunicación organizacional es la implementación de medios de comunicación para informar al personal sobre planes de la organización, resultados, políticas, entre otros, que permitan mejorar la comunicación en general y llegar a cubrir la totalidad de los colaboradores.

Recursos humanos será el canal principal por medio del cual se dará a conocer los medios de comunicación establecidos por la organización para el correcto flujo de información.

Como primer medio a utilizar es la utilización de la aplicación para teléfonos móviles Whatsapp, esta aplicación permite que la comunicación sea directa y efectiva, ya que el 100% de los trabajadores cuenta con un teléfono inteligente que les permite descargar la aplicación. Recursos humanos gestionará la contratación de una línea telefónica destinada exclusivamente para la comunicación de la empresa, de la base de datos extraerá los números telefónicos de los colaboradores para formar un grupo denominado "Comunicaciones RRHH" colocando el logotipo de la empresa como imagen del grupo, a través de este canal se emitirán los comunicados organizacionales.

El segundo medio a implementar es la adquisición de monitores LED ubicado estratégicamente en los ambientes de la organización con el fin de proyectar imágenes informativas, videos y cualquier otro que considere pertinente proyectar la gerencia de recursos humanos, por último, se busca la homologación de la comunicación, por lo que recursos humanos adoptará un formato elegido, el cual será fácil de distinguir como aviso de la organización y que represente la imagen de la empresa.

Contenido del programa

Establecimiento de los medios de comunicación formal internos de la organización, los cuales son:

- Whatsapp de la empresa
- Adquisición de pantallas LED
- Homologación de formatos para comunicación organizacional.

La adquisición de los medios de comunicación interna comprende la compra de 3 pantallas LED de 32" con un costo estimado de Q1,900.00 cada una, la obtención de una línea telefónica, con un costo estimado de Q 350.00.

Sensibilización del programa

Los lineamientos de las formas y medios de comunicación organizacional adoptados se darán a conocer a través de los canales de comunicación ya existentes.

Evaluación del programa

Para la evaluación del programa se realizará a través de comisión de motivación organizacional quien trasladará al personal en general una serie de preguntas de respuestas cerradas, para ello se considera una nota mínima de aceptabilidad de 70%.

El índice de aceptabilidad personal será igual a dividir el total de respuestas positivas entre el número total de preguntas de cada boleta de evaluación.

$$\text{IAP} = \frac{\text{\# respuestas positivas}}{\Sigma \text{ total preguntas}}$$

El índice de aceptabilidad organizacional será igual a la sumatoria de los promedios individuales por área o a nivel organizacional entre el total de personas evaluadas.

$$\text{IAO} = \frac{\Sigma \text{ promedios individuales}}{\text{\# de personas}}$$

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ORGANIZACIONAL – COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA AÑO 2020

EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA			
PROGRAMA MOTIVACIONAL - COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			
Fecha de evaluación:			
Área o Departamento:			
A continuación se le presenta una serie de enunciados. Marque con una X en la columna "SI" o "NO" según sea su percepción.			
No.	Enunciados	SI	NO
1.	Considera que la comunicación en general en la organización ha mejorado.		
2.	Estoy informado de planes, acciones y resultados de la organización.		
3.	Considera que los medios de comunicación de la organización logran informar a la totalidad de los empleados.		
4.	Tengo conocimiento de las actividades, iniciativas y situación actual de la organización.		
5.	Conozco cuales son los medios formales de comunicación de la organización.		
Observaciones:			

Presupuesto del programa

El presupuesto necesario para la implementación del programa de comunicación organizacional es el siguiente:

No.	Descripción	Presupuesto
1	Adquisición de equipos de comunicación	Q 9,900.00
2	Material y equipo de oficina	Q 370.00
3	Homologación e implementación	Q 3,400.00
4	Inversión en la sencibilización del programa	Q 200.00
Total		Q 13,870.00

a.3. Excelencia operativa

Introducción

La integración de los colaboradores de la organización en grupos que contribuyan a la resolución de problemas con características fuera de su zona de confort, permite la coordinación del grupo, la cooperación entre los miembros del grupo para la obtención de metas, desarrollo de habilidades, liderazgo y conocimiento del negocio, entre otros, resultando como beneficios para la empresa innovación y desarrollo de áreas críticas de interés organizacional, impacto directo sobre los procesos y objetivos organizacionales, personal con conocimiento en áreas fuera de su zona de confort, desarrollo de trabajo en equipo y generación de nuevos líderes.

Objetivo del programa

Promover el trabajo en equipo, la comunicación interdepartamental, desarrollo de habilidades y destrezas y el liderazgo del personal, por medio de la conformación de equipos de trabajo provenientes de las diferentes áreas de la organización para la solución de problemas existentes en tiempo real que afectan la consecución de los objetivos organizacionales.

Meta del programa

- Generar motivación en el personal que conforma los equipos interdepartamentales.
- Desarrollar el trabajo en equipo impactando directamente en los procesos ya existentes de la organización.
- Descubrir nuevos líderes capaces de tomar decisiones acertadas que impactan directamente en la resolución de la problemática.

Metodología del programa

La comisión encargada de la motivación organizacional definirá los puntos críticos de la operación en las áreas de la organización, para lograr las mejoras organizacionales que

permitan la consecución de los objetivos organizacionales, de acuerdo al número de puntos críticos, se conformarán los equipos a integrar como máximo 3, ello con el objeto de mantener un control adecuado del programa.

Esta propuesta será presentada a gerencia, juntamente con el informe de los puntos críticos identificados, sobre los cuales se enfocarán los esfuerzos de los grupos para dar solución a la problemática detectada, esta misma será la encargada de validar la información y de aprobar la implementación del programa.

Paso seguido se informará al personal la forma de trabajar, la cual consta en la formación de los equipos interdisciplinarios de 3 personas entre las cuales no debe haber más de dos representantes de un mismo departamento, el grupo estará integrado de un líder y de 2 seguidores, asimismo se contará con el apoyo del jefe o gerente del área a beneficiar, quien proporcionará los recursos económicos y el aval de las propuestas.

El líder deberá contar con los siguientes requisitos:

- Comunicación efectiva.
- Administración del tiempo.
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento del entorno.
- Creativo.
- Capacidad de negociación.
- Pensamiento estratégico.

El seguidor deberá reunir los siguientes requisitos:

- Compromiso.
- Creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad analítica.

La comisión de motivación organizacional evaluará los perfiles de los colaboradores que se postulen para integrar los equipos y aprobará su participación.

El equipo estará orientado a investigar y encontrar las soluciones más viables a la problemática asignada, además de presentar los planes de acción a gerencia y a la comisión de motivación organizacional quienes aprobaran el plan de trabajo.

Ya con el plan de trabajo aprobado el equipo procederá a ejecutar los planes de acción con el apoyo del jefe o gerente encargado de suministrar los recursos económicos, cada mes deberán presentar los avances obtenidos luego de la ejecución de los planes de acción a la comisión de motivación organizacional.

Al finalizar el periodo, se evaluarán los resultados de los equipos contra la propuesta inicial, de acuerdo al cumplimiento de esta se definirá su calificación. El equipo que resulte ganador se hará acreedor a un diploma de participación además de reconocérsele a cada uno de los integrantes un bono de Q. 2,000.00 por los logros obtenidos y beneficios demostrados a la organización.

Contenido del programa

- Definición de áreas críticas.
- Formación de equipos interdisciplinarios.
- Establecimiento de temas y metodología de trabajo.
- Presentación de plan de trabajo.
- Aprobación de plan de trabajo.
- Ejecución de plan de trabajo.
- Presentación de avances mensuales.
- Presentación final de resultados definitivos del equipo.
- Evaluación de equipos.
- Entrega de reconocimientos.

Sensibilización del programa

A través de una reunión con los mandos medios se dará a conocer el programa, y mediante la publicación en los canales de comunicación oficiales de organización se comunicará a todo el personal en general la metodología del programa, para la participación y conformación de los equipos de trabajo.

Evaluación del programa

Para la evaluación del programa se realizará a través de comisión de motivación organizacional quien trasladará al personal que conforman los equipos de trabajo una serie de preguntas de respuestas cerradas, para ello se considera una nota mínima de aceptabilidad de 70%.

El índice de aceptabilidad personal será igual a dividir el total de respuestas positivas entre el número total de preguntas de cada boleta de evaluación.

$$\text{IAP} = \frac{\text{\# respuestas positivas}}{\Sigma \text{ total preguntas}}$$

El índice de aceptabilidad organizacional será igual a la sumatoria de los promedios individuales por área o a nivel organizacional entre el total de personas evaluadas.

$$\text{IAO} = \frac{\Sigma \text{ promedios individuales}}{\text{\# de personas}}$$

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ORGANIZACIONAL – EXCELENCIA
OPERACIONAL, DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LAZONA 4,
CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA, AÑO 2020**

EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA			
PROGRAMA MOTIVACIONAL - EXCELENCIA OPERACIONAL			
Fecha de evaluación:			
Nombre del Equipo:			
A continuación se le presenta una serie de enunciados. Marque con una X en la columna "SI" o "NO" según sea su percepción.			
No.	Enunciados	SI	NO
1.	Considera que el programa es de beneficio para la organización.		
2.	Ha contribuido en la mejora de los procesos de la organización.		
3.	Percibe que con el trabajo realizado en el equipo contribuye al alcance de los objetivos organizacionales.		
4.	La relación con los compañeros de mi equipo es óptima.		
5.	Considera que ha desarrollado una mejor comunicación con otras áreas y compañeros de la organización.		
6.	Se siente a gusto de pertenecer al equipo.		
7.	El líder inspira confianza y genera una adecuada influencia para guiar al equipo de trabajo.		
8.	Ha ampliado su conocimiento sobre la organización.		
9.	Las decisiones que han tomado como equipo frecuentemente son acertadas.		
10.	Ha recibido el apoyo para el logro de los objetivos del equipo.		
Observaciones:			

Presupuesto del programa

El presupuesto necesario para la implementación del programa de excelencia operacional es el siguiente:

No.	Descripción	Presupuesto
1	Diplomas de reconocimiento	Q 300.00
2	Reconocimiento primer lugar	Q 6,000.00
3	Material y equipo de oficina	Q 1,400.00
4	Inversión en la sencibilización del programa	Q 200.00
	Total	Q 7,900.00

Como parte del presupuesto hay que tomar en cuenta las propuestas de los equipos de trabajo para la mejora de los procesos existentes, por lo que posterior a la aprobación de las propuestas se deberá ajustar el presupuesto, considerando también la disponibilidad de recursos de cada una de las unidades organizativas.

b. Programa área o departamento

Este Sub-programa está integrado por un programa motivacional que se detalla a continuación:

b.1. Habilidades de Liderazgo

Introducción

La confianza y la motivación de los equipos de trabajo es generada por la capacidad que tienen los líderes de desarrollar las habilidades de liderazgo y ponerlas al servicio de los mismos, es importante resaltar que los subordinados deben tener claro su rol dentro del equipo de trabajo, esto con el fin de alcanzar las metas deseadas. Cuando hay claridad en los roles de cada uno, se logra el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivo del programa

Desarrollar en los jefes, supervisores y gerentes, habilidades de liderazgo, que permitan la correcta administración del personal a su cargo, fomentando la motivación y unidad en los empleados.

Metas del programa

Obtener líderes capaces de dirigir sus equipos de trabajo, mejorando la interacción de los mismos al incidir en la motivación y mejorando la toma de decisiones en los procesos de control y seguimiento.

Factores a impactar con el programa

- La sinergia entre el trabajo en equipo y un adecuado liderazgo incide directamente sobre la motivación, creando ambientes de trabajo favorables, para el desarrollo de las tareas asignadas.
- Mejoramiento en la toma de decisiones al contar con las herramientas para ejercer un adecuado liderazgo.

Metodología del programa

Antes de ejecutar el programa de habilidades de liderazgo la comisión de motivación organizacional, evaluará el contenido del programa y lo presentará a gerencia para su aprobación.

Luego de su aprobación el programa se llevará a cabo por medio de un taller, mismo que deberá ser contratado por la comisión de motivación organizacional, el cual deberá llenar los siguientes requisitos:

- Facilitar consultor preparado y experto en la materia.
- Impartir el contenido requerido por la organización.
- Ajustarse al presupuesto establecido para el programa.
- Proporcionar crédito 30 días para el pago del servicio.
- Poseer amplias instalaciones para el desarrollo del programa.
- Proveer servicio de alimentación (refacción y almuerzo).

Con el objeto que el taller sea impartido a líderes como a seguidores, recursos humanos se encargará de comunicar con anticipación al personal participante del taller, resaltando al mismo tiempo la importancia del mismo.

El taller se llevará a cabo mediante la conformación de dos grupos, uno de líderes y otro de seguidores para impartir la teoría del programa.

Luego se reunirán los grupos para llevar a la práctica lo aprendido y desarrollar las habilidades de trabajo en equipo e influencia de líder.

Posteriormente, la comisión de motivación laboral evaluará a los participantes del programa con el fin de determinar la efectividad del mismo.

Contenido del programa

El contenido del taller deberá contener una parte teoría y otra parte de ejercicios prácticos para integración de equipos de trabajo.

La parte teórica deberá abarcar los siguientes temas:

- Nociones básicas de liderazgo.
- Tipos de liderazgo.
- Competencias y características de un buen líder.
- Trabajo en equipo.
- Formación de un equipo de trabajo.
- Roles en un equipo de trabajo.
- La comunicación y motivación en los equipos de trabajo.

La parte práctica deberá contener los siguiente:

- Integración de equipos.
- Trabajo en equipo para conseguir un objetivo común.
- Comunicación y confianza en el equipo.

Sensibilización del programa

Recursos humanos comunicará con una semana de anticipación a todo el personal involucrado en el taller sobre la implementación del programa, asegurando de esta manera la participación del 100% de la población, lo hará por medios de los canales de comunicación oficiales y mediante reuniones con los mandos medio y superiores. El jefe de cada área será el encargado de trasladar los detalles de la actividad a todo el personal a su cargo.

Evaluación del programa

La comisión de motivación organizacional será la encargada de la evaluación del programa, se realizará a través de un cuestionario, en el cual los jefes evaluarán objetivamente a cada una de las personas que están a su cargo para verificar la aplicación de conocimientos adquiridos, cambios de actitud y comportamientos de los participantes del programa. Para la evaluación se considera una nota mínima de aceptabilidad de 70%.

El índice de aceptabilidad personal será igual a dividir el total de respuestas positivas entre el número total de preguntas de cada boleta de evaluación.

$$\text{IAP} = \frac{\text{\# respuestas positivas}}{\Sigma \text{ total preguntas}}$$

El índice de aceptabilidad organizacional será igual a la sumatoria de los promedios individuales por área o a nivel organizacional entre el total de personas evaluadas.

$$\text{IAO} = \frac{\Sigma \text{ promedios individuales}}{\text{\# de personas}}$$

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ORGANIZACIONAL – HABILIDADES DE
LIDERAZGO, DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LAZONA 4,
CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA, AÑO 2020**

EMPRESA DE OUTSOURCING, UBICADA EN LA ZONA 4, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA			
PROGRAMA MOTIVACIONAL - HABILIDADES DE LIDERAZGO			
Fecha de evaluación:			
Nombre del empleado:			
Puesto:			
Área o Departamento:			
A continuación se le presenta una serie de enunciados. Marque con una X en la columna "SI" o "NO" según sea su percepción.			
No.	Enunciados	SI	NO
1.	Trabaja adecuadamente en equipo.		
2.	Mantiene buenas relaciones laborales con los compañeros.		
3.	Mantiene buenas relaciones laborales con sus superiores.		
4.	Apoya al líder para el logro de objetivos.		
5.	Ha mejorado su actitud y comportamiento como seguidor.		
6.	Genera confianza en el equipo.		
7.	Entiende su función y aporte para el logro de los objetivos.		
	<u>RESPONDA SI TIENE PERSONAL A CARGO</u>		
8.	Se ha percibido mejoras en su estilo de liderazgo.		
9.	Influye adecuadamente sobre el equipo.		
10.	Promueve el trabajo en equipo.		
11.	Los logros obtenidos se deben al trabajo en equipo.		
Observaciones:			
F_____		F_____	
Nombre y firma evaluador		Nombre y firma RRHH	

Presupuesto del programa

El presupuesto necesario para la implementación del programa de habilidades de liderazgo es el siguiente:

No.	Descripción	Presupuesto
1	Honorarios taller liderazgo	Q 17,000.00
2	Servicio de alimentación	Q 1,260.00
3	Material y equipo de oficina	Q 445.00
5	Inversión en la sencibilización del programa	Q 400.00
	Total	Q 19,105.00

Presupuesto general del programa motivacional

La mejora de la motivación laboral representa una inversión de capital a cambio de obtener beneficios a través de la implementación del programa incidiendo positivamente en el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas asignadas. El presupuesto necesario para la implementación del programa asciende a la cantidad de setenta y cuatro mil novecientos veinticinco quetzales exactos, mismo que se detalla a continuación:

No.	Descripción	Presupuesto
1	Reconocimiento al personal	Q 34,050.00
2	Comunicación Organizacional	Q 13,870.00
3	Excelencia Operacional	Q 7,900.00
4	Habilidades de Liderazgo	Q 19,105.00
	Total	Q 74,925.00

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Organigrama general empresa de outsourcing ubicada en zona 4, ciudad capital, Guatemala.	3
<i>Figura 2</i> Método	25
<i>Figura 3</i> Rango de edad.....	26
<i>Figura 4</i> Género	27
<i>Figura 5</i> Estado civil.....	28
<i>Figura 6</i> Número de hijos	29
<i>Figura 7</i> Nivel académico.....	30
<i>Figura 8</i> Área o departamento.....	31
<i>Figura 9</i> ¿Actualmente la empresa cuenta con un programa de beneficios y compensaciones?	33
<i>Figura 10</i> ¿Qué días labora usted en la empresa?.....	34
<i>Figura 11</i> ¿En qué horario labora usted en la empresa?.....	35
<i>Figura 12</i> ¿Tiene usted días de descanso otorgados por la empresa adicionales a los de ley?	36
<i>Figura 13</i> ¿Existe alguna compensación adicional cuando los días de descanso obligatorio coinciden con sábado o domingo?.....	37
<i>Figura 14</i> ¿Existe algún premio a la puntualidad?	38
<i>Figura 15</i> ¿Tiene usted días adicionales de vacaciones?	39
<i>Figura 16</i> ¿Hay flexibilidad en el horario de trabajo?.....	40

<i>Figura 17</i> ¿Se festejan los cumpleaños en la empresa?	41
<i>Figura 18</i> ¿Cuál es el grado de motivación que usted como empleado tiene al desempeñar sus funciones dentro de la empresa?	42
<i>Figura 19</i> ¿Se encuentra usted motivado a alcanzar las metas de productividad de la empresa?	43
<i>Figura 20</i> ¿Se encuentra usted identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa para la cual labora?	44
<i>Figura 21</i> ¿Qué factor le genera motivación para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?	45
<i>Figura 22</i> ¿La comunicación entre su jefe y usted permite la validación de sus ideas y la escucha de sus propuestas?	46
<i>Figura 23</i> ¿Se fomenta la capacidad de innovar en le empresa?	47
<i>Figura 24</i> Diagnóstico general del grado de satisfacción de empresa	48

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL	32
---	----