

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



**EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN  
LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, FINANZAS Y EJECUTIVOS  
DE VENTAS DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO  
DE GUATEMALA**



**LICENCIADA ORALIA MARIBEL LÓPEZ MAZARIEGOS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021**

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



**EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN  
LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, FINANZAS Y EJECUTIVOS DE  
VENTAS DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA**

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÈMICO 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.

**DOCENTE: LIC. MSC. JUAN CARLOS LEMUS RIOS**

**AUTORA: ORALIA MARIBEL LÓPEZ MAZARIEGOS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

**Decano:** Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
**Secretario:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
**Vocal Primero:** Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
**Vocal Segundo:** Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio  
**Vocal Tercero:** Vacante  
**Vocal Cuarto:** BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
**Vocal Quinto:** P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN.**

**Coordinador:** **MSc. Mildred Guillén**

**Evaluador:** **MSc. Claudia Arriola**

**Evaluador:** **Dr. Julio de León**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

**YO: ORALIA MARIBEL LÓPEZ MAZARIEGOS**, con documento de identificación CARNÉ: 200115524. Declaro que, como autora, soy la única responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autora: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oralia Maribel López Mazariegos', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

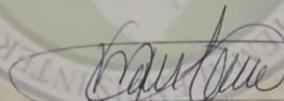
**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-004-JPFS-2021**

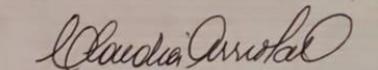
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 26 de Septiembre de 2021, a las 11:30 - 12:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Oralia Maribel López Mazariegos**, carné No. 200115524 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 **EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, FINANZAS Y EJECUTIVOS DE VENTAS DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE 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 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

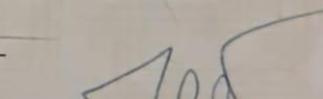
Que el sustentante incorpore las observaciones en los próximo cinco días calendario.

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

  
Msc. Mildred Guillén  
Coordinador

  
Msc. Claudia Arriola  
Evaluador

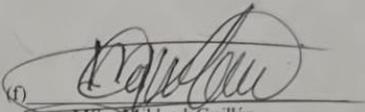
  
Oralia Maribel López Mazariegos  
Sustentante

  
Dr. Julio De León  
Evaluador

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Oralia Maribel López Mazariegos**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de octubre de 2021.



MSc. Mildred Guillén  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios: Te debo todo lo que tengo y todo lo que soy, gracias por regalarme el don de la vida, por la sabiduría. Porque a lo largo de mi vida he sido más que bendecida.
- A mi padre: Por ser mi primera fuente de inspiración en estudiar y el de lograr con éxito todo lo que me proponga y superar los obstáculos que se presentan.
- A mi madre: Por ser mi modelo de responsabilidad y enseñarme que con trabajo duro y dedicación todo se puede lograr en esta vida.
- A mis hermanos: Que en el día a día con su cariño y respaldo me impulsaron para salir adelante, sepan que mis logros son los suyos.
- A mi pareja: Por su amor, comprensión, y apoyo en el desarrollo de mi carrera, por siempre alentarme para alcanzar cada una de mis metas, por cada desvelo y cada sacrificio 826.
- A mis compañeros: Por ser personas motivadoras, entusiastas y solidarias les digo que no olvidare todos los momentos compartidos en la Gloriosa Tricentenario USAC.
- A mis docentes: Les dedico mi trabajo como símbolo de gratitud por ser una guía de enseñanza y por sus esfuerzos para lograr una educación a distancia de calidad.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala Por haberme acogido en sus aulas de la Facultad de Ciencias Económicas.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
JUSTIFICACIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES .....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Toma de decisiones .....	5
2.2 Logro de objetivos.....	5
2.3 Participación.....	6
2.4 Influencia en los demás .....	6
2.5 Socialización .....	7
2.6 Trabajo en equipo .....	7
2.7 Comunicación .....	8
2.8 Motivación.....	8
2.8.1 Teorías de la motivación .....	8
2.8.1.1 Teorías de las necesidades de McClelland.....	9
3. METODOLOGÍA.....	10
3.1 Definición del problema.....	10
3.1.1 Delimitación del problema .....	11
3.2 Objetivos.....	11
3.2.1 Objetivo general .....	11
3.2.2 Objetivos específicos .....	11
3.3 Método, técnicas e instrumentos.....	12
3.3.1 Método .....	12
3.3.2 Técnicas.....	12
3.3.3 Instrumento .....	13

3.3.4. Población .....	14
3.3.5. Muestra .....	14
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	15
4.1.1 Medir el nivel de motivación .....	15
4.1.2 Identificar la percepción que tienen los colaboradores.....	16
4.1.3 Determinar la importancia de la motivación laboral en los empleados.....	16
4.2 Diagnóstico del proceso .....	29
4.2.1 Situación actual de la empresa .....	29
4.2.2 Metodología empleada en la muestra .....	29
4.3 Elaboración del plan.....	31
4.4 Propuesta del plan de mejora .....	31
4.4.1. Motivación y valores en el trabajo .....	33
4.4.2. La motivación como elemento de decisión.....	33
4.4.3. Herramientas de motivación.....	34
4.4.4. Necesidades básicas del trabajador.....	34
4.4.5. Cronograma .....	34
4.5 Evaluación .....	34
4.6 Análisis y discusión de resultados.....	35
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES .....	39
BIBLIOGRAFÍA .....	40
ANEXOS .....	42
ÍNDICE DE TABLAS .....	47
ÍNDICE DE FIGURAS .....	48

## RESUMEN

Las empresas buscan actualmente el identificar los factores determinantes de la motivación laboral de sus asociados, quienes son parte vital para lograr los objetivos en cada organización. Comprendiendo que toda empresa busca alcanzar el éxito, ser una organización competitiva para tener el mejor posicionamiento en el mercado.

Por lo que es muy importante tener en cuenta los niveles de motivación de los empleados, como motor para obtener los mejores resultados y llegar a las metas propuestas, porque no solo es necesario contar con los recursos financieros y tecnológicos, sino que también dar valor al talento humano, quienes deben ser parte de las fortalezas de cualquier empresa, por esta razón, la administración del talento humano, debe cuidar de los colaboradores, buscando crear no solo un elemento de fuerza de trabajo que realiza las actividades de cada proceso, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia.

Con base en lo anterior, se realizó este plan de trabajo: “Evaluación de la motivación laboral y propuesta de mejora en los empleados del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de una empresa inmobiliaria ubicada en el municipio de Guatemala”, mediante un estudio de los niveles de motivación laboral de los colaboradores; en donde se consideró como fuentes primarias la revisión de bibliografías, trabajos de tesis relacionados con el tema y la elaboración del estudio en profundidad utilizando un instrumento estructurado por medio de la observación y encuesta realizada a los empleados de la empresa inmobiliaria, las cuales fueron clave para conocer la opinión por parte de ellos.

Se encontró factores que contribuyen a la motivación laboral de los colaboradores como el logro de objetivos, participación, la influencia en los demás, la comunicación, y la socialización

Esperando que este trabajo contribuya a la empresa inmobiliaria y se lleve a la implementación, como parte de sus estrategias.

## INTRODUCCIÓN

La elaboración de este plan de trabajo permitió identificar los factores que determinan la motivación laboral de los colaboradores de la empresa inmobiliaria objeto de estudio, ya que toda organización debe implementar estrategias para mantener motivados a sus colaboradores y puedan alcanzar un excelente clima laboral y como resultado lograr el compromiso y pertenencia de sus colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos dentro de la empresa.

Todo ha sido de gran importancia para comprender como perciben ese entorno los colaboradores y como están esos niveles de motivación dentro de las áreas administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria.

En título 1, se presenta los antecedentes de la empresa inmobiliaria en donde se destacó estudios realizados sobre temas relacionados a este plan de trabajo, importantes para avalar las teorías en este trabajo.

El título 2, lo conforma el marco teórico, el cual contempla el análisis de las teorías y conceptos utilizados para fundamentar el estudio de la motivación laboral.

En el título 3 lo integra la metodología de la investigación la cual describe los procedimientos del tipo de estudio, sujetos, enfoque, técnicas e instrumentos implementadas de forma detallada, en este plan de trabajo.

En el título 4, comprende la parte final del plan de trabajo con el análisis y presentación de resultados, obtenidos con los instrumentos aplicados a los colaboradores sujeto de estudio. Y finalmente, se presentaron las conclusiones del estudio; así como las recomendaciones respecto a los resultados obtenidos.

## JUSTIFICACIÓN

La razón de este plan de trabajo surge porque esta organización fue una empresa familiar durante 22 años, y no contaban con un departamento de recursos humanos y era personal de otros puestos de trabajo quienes realizaban los procesos, no contaban con el personal especializado para cubrir todas esas funciones. Y quienes aplicaban o realizaban esos procesos básicos de recursos humanos no tecnificaban el área para la administración de su recurso humano, se lleva a cabo de manera empírica, no midiendo la motivación de los empleados. Hoy en día ya cuentan con una persona encargada específicamente para el departamento de recursos humanos.

La influencia de una buena motivación en los colaboradores, no solo beneficia a la empresa sino es algo mutuo que favorece a ambas partes, en donde la productividad sea eficiente y efectiva y con la motivación de la mano generara un óptimo ambiente para los colaboradores.

La capacidad de conseguir un nivel de motivación óptimo dentro de la empresa inmobiliaria va íntimamente relacionada con los elementos de logro, poder y afiliación de los colaboradores.

La empresa debe establecer una motivación laboral aceptable a sus colaboradores y sus encargados deben orientar sus objetivos y conocimientos a dicho fin. “El gerente moderno necesita crear para sus empleados un entorno ético, en donde trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que significan comportamientos correctos e incorrectos” (Robbins & Judge, 2013, p.23).

La capacidad de un buen manejo organizacional, propicia a una motivación laboral óptima en donde algunas características que influyen pueden dar lugar dentro del entorno. Y conseguir un entorno laboral agradable y que así lo perciba el trabajador, influirá de forma clara en su actitud en la empresa y consecuentemente en su productividad.

Por lo que es importante generar un ambiente con igualdad de oportunidades y evitar favoritismos evitando quejas que influyen negativamente en la motivación de los empleados desfavorablemente.

Con este trabajo se pretende iniciar la mejora continua en la empresa inmobiliaria a través de la implementación de estrategias para la mejora de los niveles de motivación lo cual es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora de como considera que al lograr un equilibrio y que las tareas sean realizadas de una manera más eficaz, con satisfacción, compromiso y pertenencia de parte de los colaboradores con la organización.

## 1. ANTECEDENTES

Esta empresa es una entidad privada del sector inmobiliario, el tipo de servicio que presta y al que se dedica es a la compra y venta de propiedades, como casas, apartamentos, oficinas, locales, lotes, entre otros.

Esta empresa inicia como una empresa familiar. Los esposos, dueños de esta empresa emprendieron el negocio inmobiliario en 1995 abren su primera oficina la cual inició sus labores en municipio de Guatemala específicamente en el edificio Géminis en la zona 10 de la ciudad capital, con lo que inicia y se convierte en una agencia de ventas de terrenos en el sector de la costa sur.

Actualmente cuenta con un total de 135 colaboradores, en donde 6 integran la Junta directiva, 50 colaboradores en el área administrativa, en ventas 25, finanzas con 30, en mensajería el personal son 2, mantenimiento 5, seguridad 5, representantes legales 2 y el departamento de recursos humanos quienes son 2 que lo integran.

Recientemente se han incorporado 4 socios sin vinculación familiar y creando juntos más empresas adicionales a la inicial. En la actualidad la empresa objeto de estudio para este trabajo es una empresa inmobiliaria que se mantiene activa en el mercado.

El presidente de la empresa planea su retiro en los próximos años, pero anticipadamente ya delegó la gestión diaria a su sucesor que es su hijo quien tiene la profesión de ingeniero.

Hoy en día el dueño sigue prestando su apoyo a la empresa, asesorando en aquellas cuestiones que precisen de su valiosa experiencia. Actualmente se mudaron a su propio edificio diseñado por la hija de los dueños quien tiene la profesión de arquitecta y es quien diseño los planeos para el mismo.

Se indago algunos estudios que constituyen la base para el desarrollo de este trabajo de graduación que expone la situación actual de la empresa donde se relaciona con el clima laboral, su medición, estrategias, la influencia que esta tienen la motivación de los colaboradores con el fin de optimizar el rendimiento laboral, los cuales se presentan a continuación:

Moya (2018) “Medición del clima laboral en inmobiliaria Osuna”, España, para optar al grado de Maestría en Administración de recursos Humanos de la Universidad ICADE de la Facultad de Ciencias económicas y Empresariales, el problema de investigación, está planteado de una carencia de satisfacción laboral que afectaba el clima laboral de una empresa inmobiliaria, en donde el objetivo general era el identificar en profundidad el clima y la satisfacción laboral de esa empresa para luego tomar medidas de corrección y prevención, en donde su metodología fue deductiva y se realizó un diagnóstico inicial basado en un cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa inmobiliaria, y en donde los resultados fueron evidencia, que la empresa contaba con un clima laboral favorable, por lo cual se le hizo la sugerencia del cuidar siempre del ambiente de la organización, haciendo énfasis de no preocuparse solo de producir, sino de, no abandonar la principal riqueza de la empresa que es el cliente interno, en conclusión mencionaba que al implementar esta medición permitiría saber realmente la situación actual de la empresa y su posicionamiento en los niveles de su clima laboral, donde quedó demostrado la íntima relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. En donde la empresa tiene como objetivo producir con la máxima eficiencia posible su servicio en cuestión, y para ello, el papel fundamental lo juega su clima laboral favorable.

Garrido (2018) “Estrategias motivacionales y clima organizacional en el persona asistencial de la Microred de salud”, Perú, para optar al grado de Maestro en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, y el problema de investigación se genera porque no existe un óptimo nivel de clima organizacional por parte del personal de salud que la integra, la falta de interés en el desarrollo de las actividades asistenciales administrativas, siendo esa situación muy notoria, en donde su objetivo era determinar el grado de relación entre estrategias motivacionales y clima organizacional en el personal y la metodología utilizada fue la estadística descriptiva, se aplicó dos cuestionarios ambos instrumentos para recabar información acerca de las estrategias motivacionales y clima organizacional, y los resultados demostraron que el clima organizacional en el personal asistencial no era óptimo ni mucho menos están motivados.

Ortiz (2018) “Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano”, Nicaragua, para optar al grado de master en

administración y gestión de la educación de la Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, Managua, problema de investigación es que han percibido que el clima entre los docentes no es adecuado y no aplican estrategias que permitan promover un ambiente agradable para el desempeño de las funciones laborales, y su objetivo es el valorar la relación entre el Clima organizacional proponiendo el elaborar una propuesta de capacitación, y a través de su metodología la cual fue abordada desde un enfoque mixto tanto cuantitativo como descriptiva por medio de encuestas, entrevistas y grupos focales los Se concluyó que el Clima Organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes. Los resultados que mostro este trabajo describe que el clima organizacional tiene relación con el estilo de liderazgo de la institución.

Ramírez (2017) “Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en lima”, Perú, para optar al grado de maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos en la Universidad Ricardo Palma, donde el problema de investigación radica en que los colaboradores evidenciaron un alto índice de incertidumbre por qué no pueden realizar sus tareas siguiendo el criterio de sus jefes inmediatos y empeora según el nivel de responsabilidad que implique la intervención de un jefe en la labor que desempeñan, presentando mayores dificultades para encontrar soluciones rápidas en la ejecución de las transacciones de mayor responsabilidad, donde su objetivo general es el determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores, donde la metodología utilizada fue empírica para su aplicación a través de encuestas y cuestionarios de clima organizacional donde los resultados demostraron que las dimensiones aplicadas para la determinación del clima se encuentran percibidas de forma positiva por los empleados de la organización y en conclusión en el análisis en relación al clima organizacional se encontró que si difiere significativamente en las dimensiones menos en recompensa, según el cargo.

Bach (2014) “Programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Las Pirias, Jaen – Cajamarca, año 2018”, Perú, para optar al grado de Maestro en gestión pública de la Universidad Cesar Vallejo, donde el problema

de investigación es que los trabajadores no reciben el apoyo de la autoridad inmediata superior para realizar un trabajo eficiente, trasluciendo que no se sienten motivados en su gran mayoría, en donde la metodología utilizada fue descriptiva utilizando la observación, técnicas de campo y fichas para recoger información, en donde los resultados mostraron que solo un cuarenta por ciento de los colaboradores presenta un nivel de involucramiento y conclusiones En el diagnóstico aplicado determinó que el nivel del clima laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Las Pirias, presentó porcentajes elevados en la categoría medianamente favorable, seguido de la categoría favorable y la categoría desfavorable lo que significó la existencia de dificultades en el clima laboral.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En este apartado se contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales de algunos autores utilizados para fundamentar este trabajo de graduación en relación a la motivación laboral la cual permite actuar de forma positiva o negativa en los puestos de trabajo. Surge así la necesidad de definir que es la motivación y reconocer la importancia que tendrá para los empleados del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria.

### **2.1 Toma de decisiones**

Con el fundamento tomado del autor en relación a la toma de decisiones y desde mi opinión, ambos puntos convergen dado que considero que es la acción donde el colaborador debe elegir una opción ante las situaciones que no siempre resultan simples por lo que se debe optar en encontrar el mejor procedimiento, lo cual al final del día influye en el ambiente de trabajo y su motivación.

La toma de decisiones puede aclararse como “la toma de decisiones permite aprovechar las oportunidades del entorno, defenderse de las amenazas y contingencias, así como neutralizar las coacciones provenientes del ambiente para alcanzar situaciones satisfactorias” (Chiavenato, 2019, p.23).

Con esta cita se comprende la importancia de una buena toma de decisión organizacional en donde mayor sea el análisis de la solución a tomar de cada colaborador mayor será el compromiso y dedicación hacia con la empresa.

### **2.2 Logro de objetivos**

En concordancia y relación con lo que indica en el texto académico analizado, el logro de objetivos desde mi punto de vista, no es más que ese proceso que involucra a cada integrante de la empresa, quienes deben ser responsables y capaces de cumplir de forma individual o como equipo los objetivos que tienen en común, creando un entorno motivado dentro de la organización.

“Por lo general, quien se encuentra intrínsecamente motivado hacia una labor, disfrutará la ejecución de ésta, ya que obtendrá de la labor per se recompensas internas, como sentimientos de logro y autorrealización.” (Hernández, 2014, p.290).

Y aunque para muchos el logro de objetivos lo encierran con la iniciativa que se tome para realizarlo y cumplirlo, no debe dejarse a un lado la importancia de los resultados que se obtengan. Será importante esa acción a desempeñar dentro de los equipos de trabajo donde plenamente ira ligada esa motivación hacia las personas para lograr la integración y la confianza hacia con el líder.

### **2.3 Participación**

Con relación a este aspecto, el punto de vista del autor Neffa en su libro, hace resaltar la importancia de la colaboración del trabajador, el cual debe siempre ir orientado a las estructuras y normas de la empresa.

La participación de los colaboradores se define como: “las formas de participación de los trabajadores en la empresa es la afirmación inicial de que la actividad económico productiva y la organización laboral de la empresa genera ciertos intereses comunes a las partes de las relaciones laborales” (Neffa, 2020, p.19).

Ahora bien, es necesario que cada colaborador se sienta motivado y tenga los conocimientos claros de sus procesos para tener la correcta participación en los problemas y soluciones que se presenten.

### **2.4 Influencia en los demás**

En concordancia y relación con lo que indica en el texto académico analizado, marca que el modo de actuar de las personas puede enfocarse en transmitir de forma persuasiva la forma de pensar o de actuar de los demás.

“Poder de referencia o la Influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros es porque los demás creen en ellos y en sus ideas.” (Koontz & Cannice, 2018, p.237).

Los colaboradores al percibir influencia positiva, hará que el ambiente laboral sea aceptable, permitirá influir mucho en ellos y a su vez, ellos podrán proyectarlo hacia los

demás. Por lo cual ese estímulo puede modificar su percepción e influir en sus niveles de motivación.

## **2.5 Socialización**

El autor de esta cita aborda en su libro la importancia de la socialización y comparto su opinión dado que esa habilidad ayuda a favorecer a la empresa para alcanzar sus objetivos dado que esta acción permite a las personas aprender la información de su entorno, haciendo que se sientan conectados con el vínculo de pertenencia a la empresa, conociendo más a fondo los códigos, lenguaje y valores de la empresa.

Koontz & Cannice (2018) afirman:

La socialización organizacional se define de diversas maneras, una panorámica mundial incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y los valores del grupo de trabajo. (p.312)

## **2.6 Trabajo en equipo**

Definitivamente si comparto el punto de buscar un propósito en común ya que el trabajo en equipo envuelve la aprobación y paciencia a la variedad de formas y estilos que tienen a desempeñar cada uno de los colaboradores y si deben trabajar hacia un objetivo en común.

Un equipo puede definirse entonces como "...una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables" (Koontz & Cannice, 2018, p.464).

Y el cómo aumentar esos niveles de motivación dentro de los equipos de trabajo buscando caminar como una sola unidad y no como entes independientes. Lo cual se podrá llevar de la mano con los otros elementos mencionados como la comunicación, el ambiente laboral, liderazgo etc.

## **2.7 Comunicación**

Con el pensamiento tomado de los autores de la siguiente cita comparto su opinión, porque dentro de la empresa siempre se requiere el manejar normas básicas que permitan llevar la comunicación y que esta funcione de forma correcta sin olvidar que el elemento primordial que cada colaborador debe implementar es el de escuchar.

“La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio.” (Robbins & Judge, 2013, p.352).

Con lo anterior, considero que con una comunicación efectiva se puede lograr entonces que los colaboradores tomen la responsabilidad de sus tareas y participe activamente de forma proactiva, generando esa alta motivación en él mismo.

## **2.8 Motivación**

La motivación en el trabajo es fundamental para el desarrollo de un clima laboral saludable y más en estos tiempos de pandemia, dado que las relaciones interpersonales se relacionan con la motivación laboral y el clima organizacional.

Newstrom (2014) afirma:

La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. (p.107)

Desde el punto de vista del autor comparto su pensamiento porque un empleado feliz permite crear en su entorno un clima laboral óptimo y por supuesto permitiendo que la empresa tenga resultados de ser más rentable al tener este tipo de colaborador que este identificado con la empresa y se involucre con ella.

### **2.8.1 Teorías de la motivación**

En las teorías que se pueden tomar referencia se contemplan las de McClelland de logro, afiliación y poder, también las de Maslow de fisiológica, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Las de Alderfer que abarcan el crecimiento, relaciones y existenciales y por último la de Herzberg con los aspectos higiénicos y motivacionales.

### **2.8.1.1 Teorías de las necesidades de McClelland.**

Para este plan de trabajo de aplico la teoría de McClelland Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva.

David McClelland en su libro “The Achieving Society” presentó una nueva teoría acerca de la motivación humana. Este autor enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación.

Estos tres impulsos: poder, asociación y logro, son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa funcione adecuadamente sosteniendo que todos los individuos poseen:

**a.** Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

**b.** Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

**c.** Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Definición del problema

El problema detectado dentro de la empresa objeto de estudio radica que hace 22 años fue una empresa familiar por lo que no existían procedimientos para la correcta administración de su recurso humano, generando así una carencia en técnicas de medición de los niveles de motivación entre los colaboradores de la empresa.

Y durante ese tiempo la empresa no ha estado muy interesada en la aplicación de procedimientos y técnicas de administración de su recurso humano, también parte de eso es por desconocimiento al ser una empresa familiar por lo que han llevado procesos muy empíricos

¿Qué beneficios tendría la empresa al aumentar el nivel de motivación de su personal? La empresa debe tener claro la importancia de aumentar la motivación para tener así a su personal motivado, provocando así la fidelización y compromiso laboral hacia la empresa.

En esta empresa inmobiliaria hace ya dos años, fueron contratados dos profesionales encargados de dirigir los esfuerzos en materia de Recursos Humanos, pero a pesar de ello, siempre persiste la limitante económica que a menudo restringen la medición de la motivación laboral a los empleados, acorde a las necesidades humanas para que los individuos desarrollen su potencial físico e intelectual y permita que la empresa determine la influencia negativa o positiva y que pueda estar ejerciendo sobre el nivel de motivación en su personal.

Así que otros elementos de la problemática se debe a que existe falta de interés en el desarrollo de las actividades por parte de los mismos colaboradores, siendo esta la situación de cada día, por esa carencia de estrategias, falta de proyectos, reconocimientos e incentivos por la labor que realizan.

Situación en la cual al final de día genera una insatisfacción que afecta en motivación, perturbando la eficiencia del trabajador, con un comportamiento indiferente y de bajo

desempeño para el desarrollo de sus funciones. Todo esto amarrado a una falta de comunicación interna de los colaboradores y la desconfianza del jefe hacia ellos.

Por lo cual se llevó la necesidad de realizar la medición de los niveles de motivación, teniendo en cuenta que en lo que llevan de existencia esta empresa aproximadamente 26 años, únicamente se realizado un estudio de este tipo el cual nunca se completó a cabalidad.

### **3.1.1 Delimitación del problema**

#### **3.1.1.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis es una empresa del sector inmobiliario dedicada a la compra y venta de propiedades, como casas, departamentos, oficinas, locales, lotes entre otros, esencial para el desarrollo de una economía sostenible de un país.

#### **3.1.1.2 Delimitación geográfica**

La organización objeto de estudio es una empresa inmobiliaria que se encuentra ubicada en la zona 14, del municipio de Guatemala.

### **3.2 Objetivos**

#### **3.2.1 Objetivo general**

Realizar una evaluación de la motivación laboral para el personal de los departamentos del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria ubicada en el Municipio de Guatemala y elaborar una propuesta de mejora.

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Medir el nivel de motivación de los departamentos del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria.
- Identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el nivel de motivación laboral dentro de la empresa inmobiliaria.
- Diseñar propuesta de mejora que contribuya a optimizar los niveles de motivación laboral en el área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria basado con los resultados obtenidos por el instrumento aplicado.

### **3.3 Método, técnicas e instrumentos**

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación, se llevó a cabo con la recolección de información para lo cual se utilizó una encuesta de motivación de afiliación, poder y logro al área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria.

El método utilizado fue cualitativo a través de la recolección de información en donde la técnica a utilizar fue el análisis documental y la encuesta de “Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D” basada en la teoría de McClelland, el cual fue el instrumento aplicado a los colaboradores, con el cual se buscó medir los niveles de motivación dentro de la empresa.

Y con base para la realización de la evaluación de motivación laboral, se llevó a cabo con un procedimiento para alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad, tratando de dar respuesta a las interrogantes a través de la observación, método cualitativo y las técnicas e instrumentos se desarrollarán de acuerdo al proceso seleccionado:

#### **3.3.1 Método**

Con un enfoque cualitativo permitió interpretar los resultados obtenidos en la encuesta a la muestra seleccionada para medir el nivel de motivación laboral. Y durante esta evaluación, se evalúa la motivación de los empleados y previo a eso se tomó como recurso la recolección y clasificación de fuentes primarias y secundarias que fueron de utilidad para obtener información valiosa que permitió dar soporte este trabajo, como: documentos, libros, tesis, fuentes de información citadas en textos y mediante el análisis, el cual inicia por medio de la observación directa, seguido de las encuestas que se proporcionan a los colaboradores objeto de estudio.

#### **3.3.2 Técnicas**

Las técnicas que se emplearon para la recolección de los datos y evaluación de la información fueron a través de la técnica de análisis documental y la encuesta que está basada en los planteamientos teóricos de David McClelland la cual fue diseñada con la técnica de Likert con la encuesta de escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D.

### **3.3.2.1 Observación**

Mediante la observación directa se analizó el entorno de las áreas administrativas, finanzas y la de ejecutivos de ventas y la forma en que se desarrollan las actividades y situaciones en el ambiente laboral.

### **3.3.2.2 Encuesta**

Se realizó una encuesta de escala de motivación estructurada y diseñada con la técnica de Likert elaborado por Steers y D. Braunstein, la cual es una escala basada en los planteamientos teóricos de David McClelland.

Esta cuenta con 15 preguntas las cuales fueron dirigidas hacia los colaboradores del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria, a fin de obtener conocimiento general sobre el entorno y condiciones de trabajo para luego determinar, el grado de motivación por parte del personal y su nivel de motivación laboral.

Cada una de las preguntas contiene una afirmación para luego ser calificada en una escala cualitativa de 1 a 5, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

Los puntajes obtenidos, permiten clasificar el grado de motivación como alto, medio o bajo; y según la calificación asignada a cada una de las 15 preguntas permite conocer si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. El grado de motivación laboral se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación en: Alto (de 50 a 75), Medio (de 49 a 25) y Bajo (menor de 25).

### **3.3.3 Instrumento**

Para la medición de los niveles de motivación se utilizó como instrumento para recolectar los datos, una encuesta que mide el nivel de motivación con respuestas cerradas la cual fue realizada a la muestra de los colaboradores del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria, posteriormente se realizó el tabulado y vaciado de datos de la encuesta, que permitió identificar las respuestas de cada uno de los colaboradores, para luego identificar resultados en conjunto a través de porcentajes para representarlo por medio de graficas.

### 3.3.4. Población

La empresa en la cual se desarrolló este trabajo profesional, está compuesta por un total de 135 colaboradores en toda la organización, pero la población con la que se trabajó específicamente fue únicamente con los departamentos del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria, quienes están conformados por un total de 105 colaboradores, siendo estos los que representaron la población de este estudio.

### 3.3.5. Muestra

Para este plan de trabajo se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple donde se eligió totalmente al azar entre todos los que formaron parte de la población. Y se consideró la fórmula estadística para el cálculo del tamaño de la muestra finita generando el resultado de 83 empleados como muestra a encuestar, seleccionados de forma aleatoria de una población de 105 personas.

El margen de error que se tomó fue del 5% al ser más pequeño ese margen de error, más cerca se buscó obtener la respuesta correcta de las 15 preguntas, y con un 95% de nivel de confianza, tal porcentaje permitió revelar cuánta confianza hay en que la población seleccionada y que proporcionara una respuesta con mayor seguridad y más estadísticamente significativo el resultado, permitiendo generar menos probabilidades de que los resultados fueran una coincidencia.

**Tabla 1: Tamaño de la muestra**

<b>CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA</b>	
Parametro	Insertar Valor
<b>N</b>	105
<b>Z</b>	<b>1.960</b>
<b>NC</b>	95%
<b>P</b>	50.00%
<b>Q</b>	50.00%
<b>e</b>	5.00%

**Tamaño de muestra "n" =**

**83**

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestran, analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento para la elaboración del presente trabajo de graduación: el medir el nivel de motivación, identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el nivel de motivación laboral dentro de la empresa y el determinar la importancia de la motivación laboral en los empleados en sus puestos de trabajo (ver anexo 1).

### **4.1 Presentación y análisis de resultados**

La información obtenida, análisis y presentación se llevó cabo a través de la aplicación de los instrumentos creados el presente trabajo.

Después del análisis en lo que respecta a la primera dimensión de la encuesta de escala de motivación estructurada y diseñada con la técnica de Likert con las variables de motivación de logro, poder y afiliación los resultados fueron favorables al identificar los niveles de motivación laboral en los empleados de las empresas inmobiliaria, los resultados reflejados en la figura 21 adjunta en anexos, evidencia que el 95% de los empleados sienten la necesidad de logro, 93% tienen la necesidades de afiliación y 95% con necesidades hacia el poder.

#### **4.1.1 Medir el nivel de motivación**

El medir los niveles de motivación se llevó a cabo a través de la aplicación de la encuesta que se efectuó a través de la plataforma de Google form, y se les compartió a la muestra seleccionada de 83 colaboradores para su realización.

Se trabajó con la escala de motivación de Steers y D. Braunstein, la cual está basada en los planteamientos teóricos de David McClelland y está diseñado con la técnica de Likert la cual contiene 15 preguntas e intenta medir las necesidades de logro, poder y afiliación, así como el nivel de motivación general. La calificación acorde con las normas establecidas permitió obtener la puntuación de las necesidades predominantes; así también el nivel general de motivación se ubica en categorías de alto, medio y bajo.

#### **4.1.2 Identificar la percepción que tienen los colaboradores**

Se logra identificar la percepción del personal a través del análisis con la técnica de Likert elaborado por Steers y D. Braunstein de las respuestas obtenida de la encuesta por los colaboradores del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria, donde los resultados obtenidos se determinó que la percepción es positiva, donde el grado de motivación laboral encontrada fue alto, ninguno mostró un bajo grado de motivación, pero siempre deja un margen pequeño de personas no de acuerdo de no experimentar o tener un adecuado nivel de motivación, y derivado de esto se considera necesaria la implementación de una estrategia de motivación que permita el fortalecimiento de la identidad con la empresa de todos los empleados.

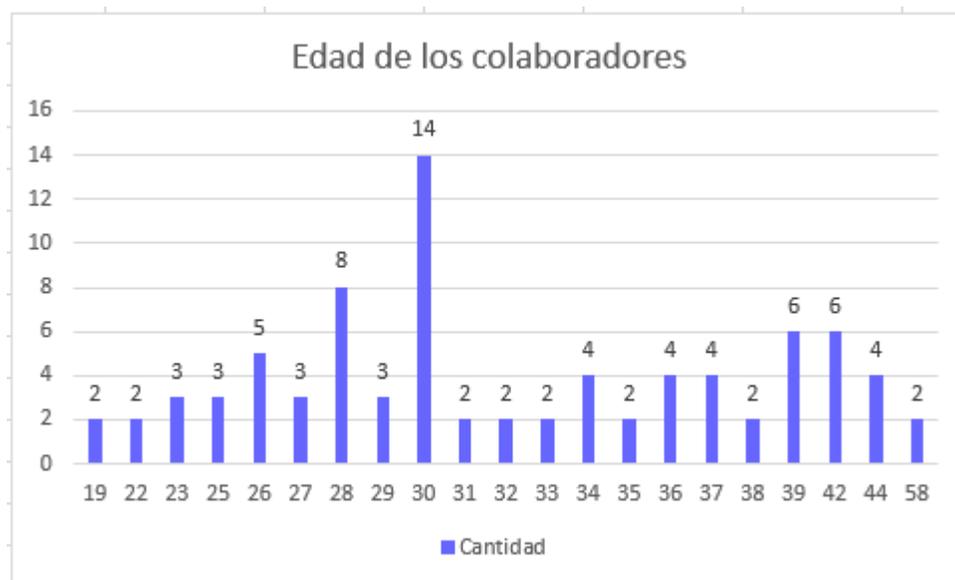
En la encuesta aplicada permitió conocer la necesidad predominante según McClelland de logro, poder y afiliación en donde se puede señalar la necesidad predominante, en la necesidad de logro con un 95 de los porcentajes obtenidos seguido por afiliación con 93 y logro con 92% (Ver figura número 21)

#### **4.1.3 Determinar la importancia de la motivación laboral en los empleados**

El determinar la importancia de la motivación en los empleados es muy importante para la empresa ya que pueden existir muchos motivos del porque el colaborador no logre llegar a sentirse bien dentro de la organización, desde una mala relación con sus compañeros, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

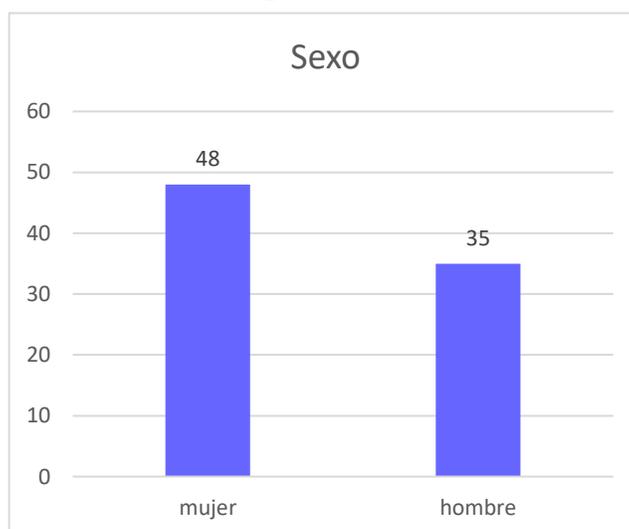
Por lo que se debe enfrentar ese tipo de escenarios y crear en el colaborador una nueva percepción, volverlo a enamorarlo con la empresa y ayudarlo a encontrar ese factor motivacional que lo lleve al logro de los objetivos de la empresa y para ello se propone un plan estratégico motivacional para los empleados.

Los resultados obteniendo de las 15 preguntas por encuestado son las siguientes:

**Figura 1: Edad de los empleados**

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

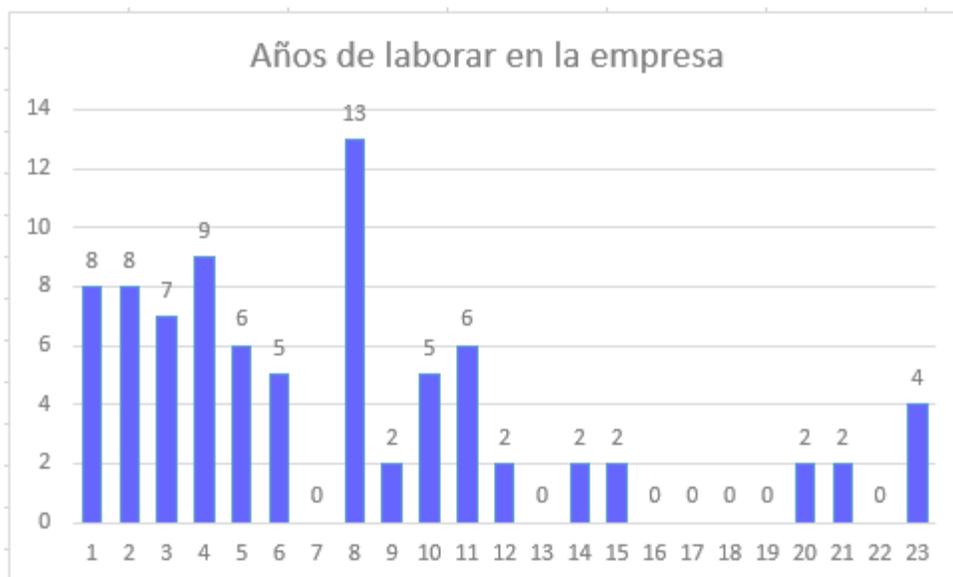
Como se puede apreciar las edades comprendidas dentro de la muestra están entre 19 a 58 años de edad; donde la media es de 33 años aproximadamente.

**Figura 2: Sexo**

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

De la muestra seleccionada de 83 empleados de la empresa inmobiliaria, 35 son hombres y 48 de esa muestra son mujeres.

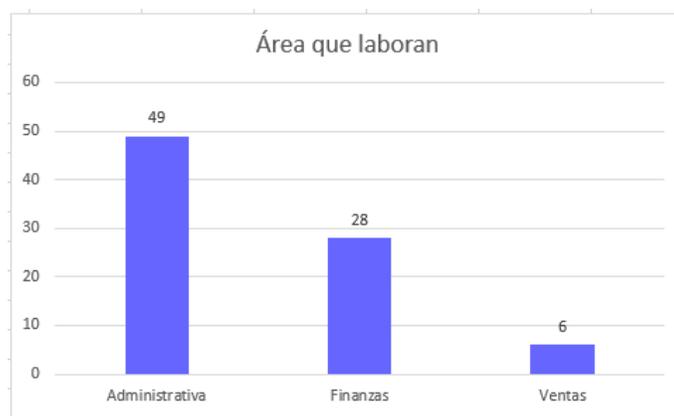
**Figura 3: Años de laborar en la empresa**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura permite determinar los años laborados de cada uno de los que integran la muestra, en donde, el que menor tiempo tiene es de un año y las personas con mayor antigüedad han estado durante 23 años, aquí la media es de 8 años aproximadamente.

**Figura 4: Área que laboran**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura presenta el porcentaje de sujetos que responden en cada una de las áreas evaluada, donde el área de ventas fue un 7% de la muestra, en el área de finanzas 34%

y en el área administrativa se concentró más de la mitad de la muestra a evaluar con un 59% lo que equivale a 49 personas de la muestra.

A través de un formato en Excel se tabulo las respuestas obtenidas por la muestra, realizadas por medio de la escala de motivación que a continuación se muestran por medio de tablas:

**Tabla 2: Valor de cada respuesta de la encuesta de escala de motivación**

<b>NIVEL DE MOTIVATION</b>	<b>VALOR</b>
<b>Totalmente desacuerdo</b>	<b>1</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Neutro</b>	<b>3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta tabla fue diseñada con la escala de Likert, donde (1) es Totalmente desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutro, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

**Tabla 3: Frecuencia absoluta de cada nivel de motivación**

No. de pregunta	Frecuencia absoluta de cada ítem														
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	#15
<b>Totalmente desacuerdo</b>	0	0	5	5	5	0	4	14	7	3	3	13	8	6	7
<b>En desacuerdo</b>	2	8	6	16	8	11	9	16	21	4	4	5	13	7	4
<b>Neutro</b>	12	19	7	24	39	34	16	30	24	30	22	26	26	29	20
<b>De acuerdo</b>	2	18	26	13	17	11	22	8	10	17	19	14	23	27	17
<b>Totalmente de acuerdo</b>	67	38	39	25	14	27	32	15	21	29	35	25	13	14	35

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

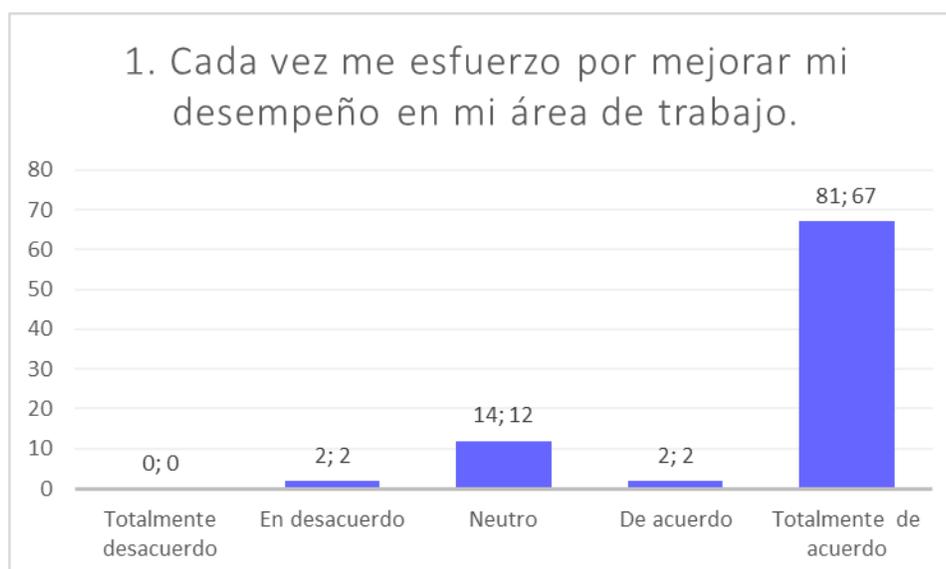
La frecuencia absoluta es la medida estadística que nos da información acerca de la cantidad de veces que se repite un suceso o respuestas aleatorias.

**Tabla 4: Frecuencia global de cada nivel de motivación**

Frecuencia global
80
134
358
244
429
1245

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

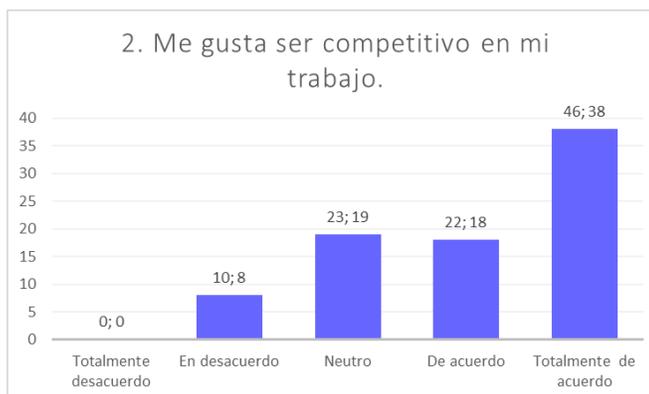
Representa el sumatorio total horizontal de las frecuencias de cada nivel de motivación, los cuales son las cinco respuestas que podían elegir los participantes en la encuesta.

**Figura 5: ítem 1 de encuesta de escala de motivación**

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta figura representa la necesidad de logro por parte del empleado para alcanzar los objetivos trazados en la empresa, donde los resultados indican la buena disposición por parte de los trabajadores donde hay un 81% de las respuestas de totalmente de acuerdo.

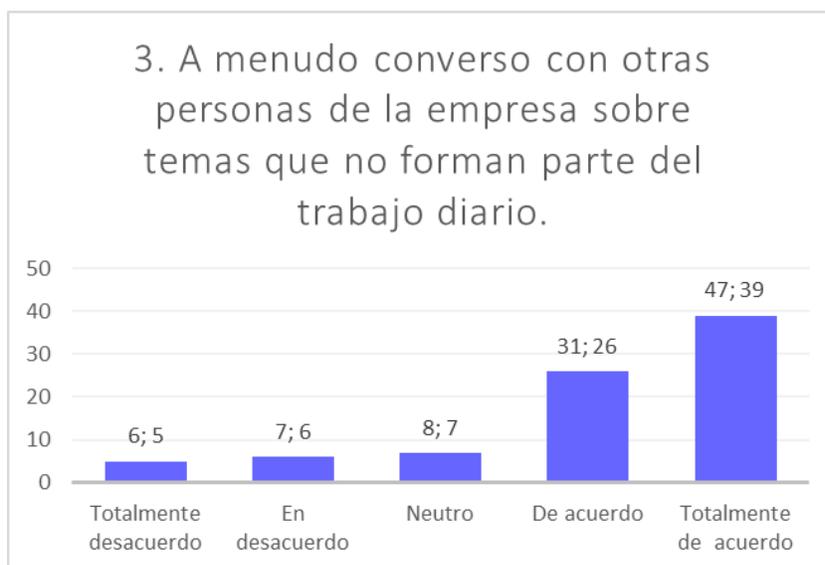
**Figura 6: ítem 2 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de poder por parte del empleado para alcanzar los objetivos trazados en la empresa, en donde los resultados nos muestran una competitividad con un 46% el cual equivale a 38 colaboradores que respondieron estar totalmente de acuerdo de gustarles ser competitivo.

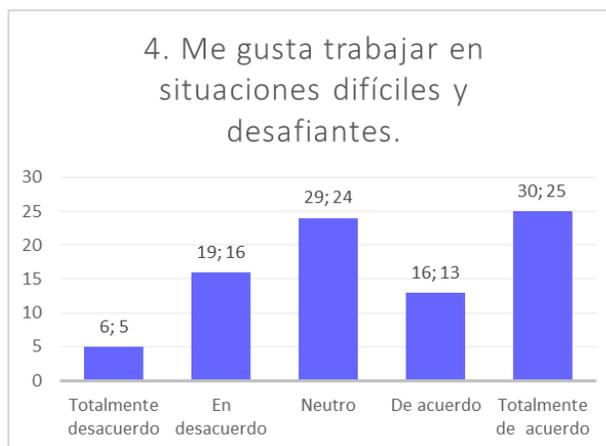
**Figura 7: ítem 3 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de incorporación por parte del empleado para socializar con sus compañeros, lo cual demuestra que buscan esa pertenencia en sus grupos de trabajo.

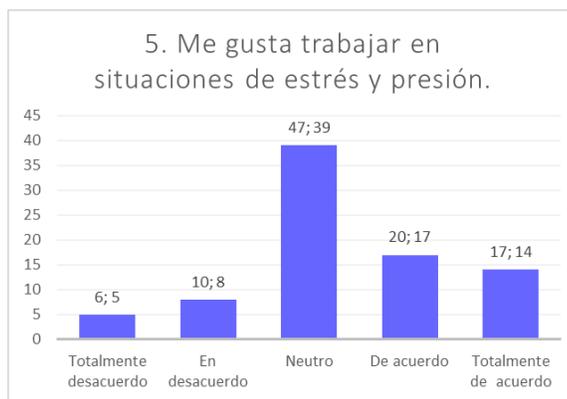
**Figura 8: ítem 4 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de logro por parte del empleado, para retarse a cumplir sus tareas en el peor de los escenarios, en donde los resultados muestran predominante quienes si lo harían y los que se quedan en neutro ambos con 24 empleados que lo seleccionaron.

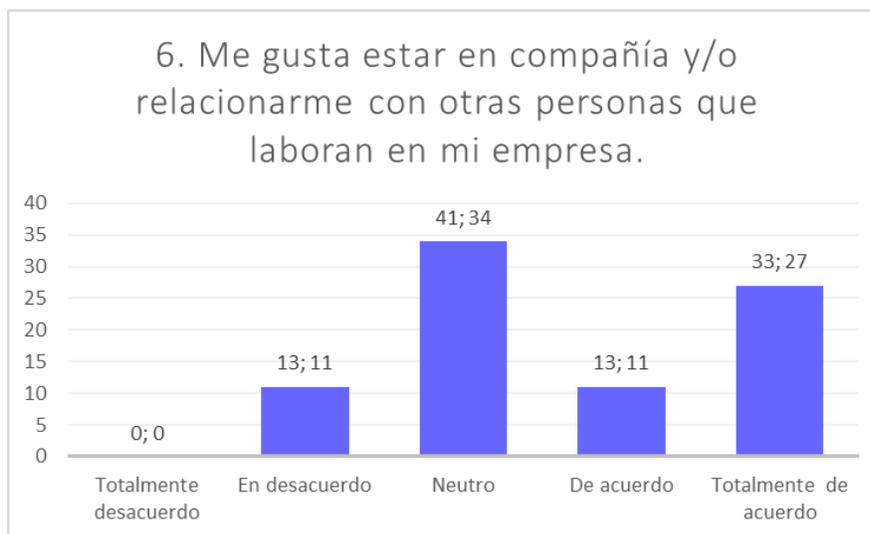
**Figura 9: ítem 5 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de dominio por parte del empleado para retarse a cumplir sus metas, donde los resultados nos muestran un grupo mayor que eligió quedarse neutro ante tal situación con un 47% equivalente a 39 colaboradores.

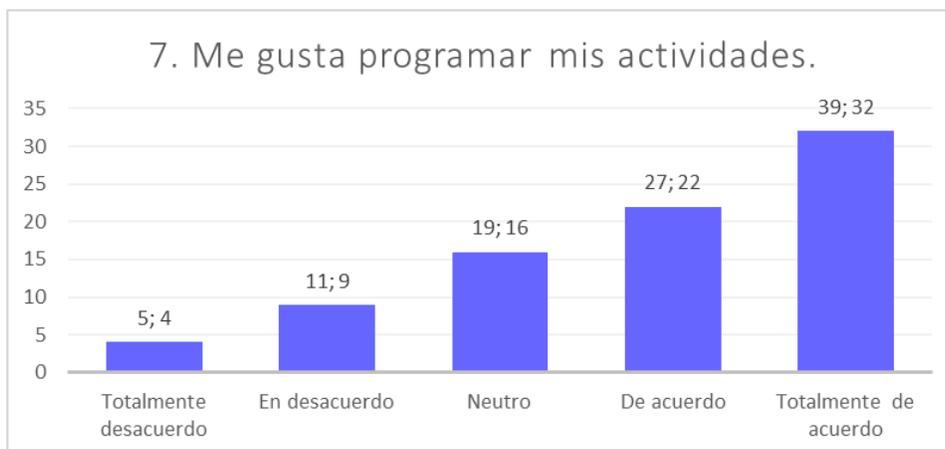
**Figura 10: ítem 6 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de afiliación por parte del empleado para vincularse con sus compañeros de trabajo, donde los niveles de estar totalmente de acuerdo fueron por un grupo mayoritario de 27 personas de la muestra.

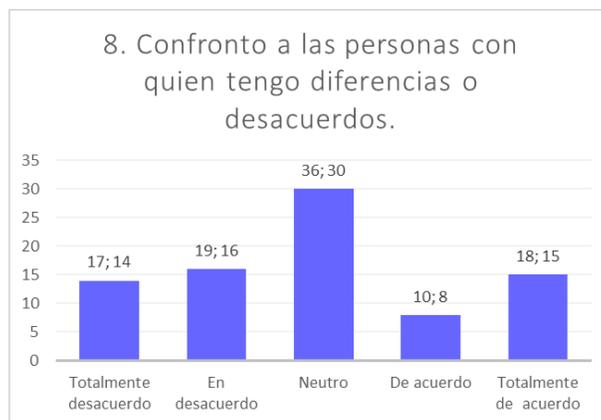
**Figura 11: ítem 7 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de aprovechar el tiempo por parte del empleado para el cumplimiento de sus actividades en la empresa, lo cual en la encuesta nos da datos elevados de que el personal es bastante organizado.

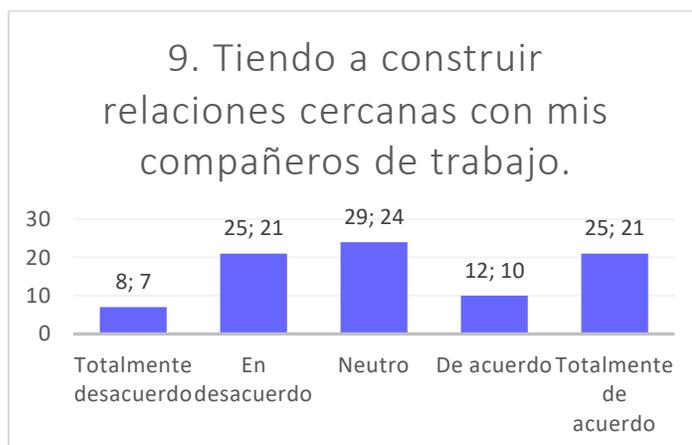
**Figura 12: ítem 8 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de poder por parte del empleado para afrontar situaciones entre la relación con sus compañeros dentro de la empresa, donde los resultados muestran un mayor número de neutros ante tal situación.

**Figura 13: ítem 9 de encuesta de escala de motivación**



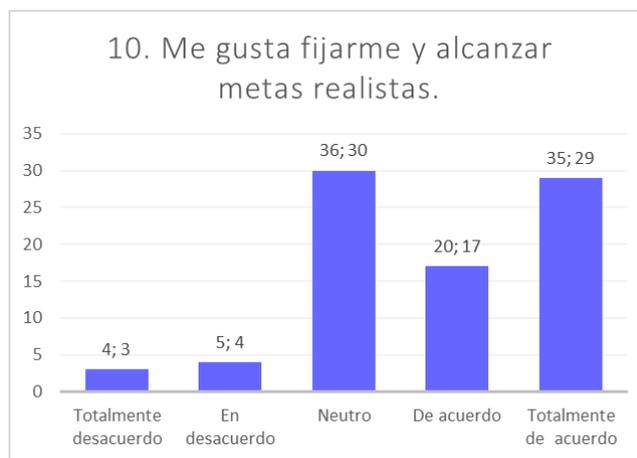
Fuente: elaboración propia, julio 2021

Esta Figura representa la necesidad de incorporación por parte del empleado con sus compañeros de la empresa, en la cual los resultados quedan en una balanza alineada entre el sí y el no hacerlo.

**Figura 14: ítem 10 de encuesta de escala de motivación**

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de logro por parte del empleado para alcanzar los objetivos trazados en la empresa en donde los resultados arrojan que la mayoría de los empleados buscan esas metas.



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

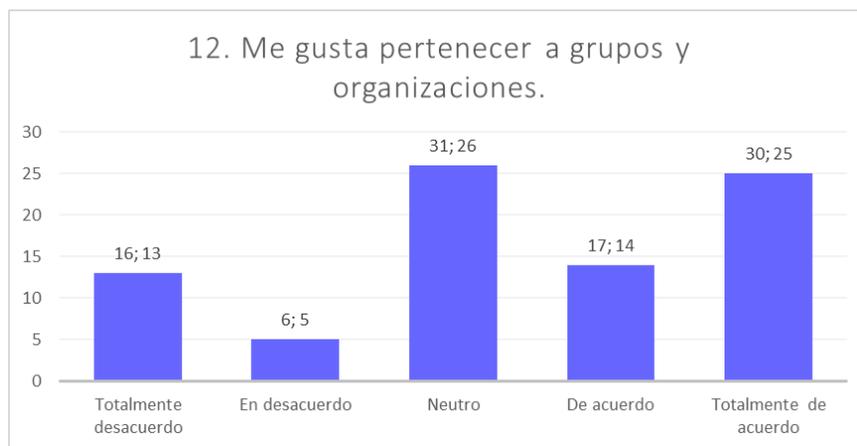
**Figura 15: ítem 11 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de dominio por parte del empleado para alcanzar los objetivos trazados en la empresa y los niveles son mayor mente elevados en estar totalmente de acuerdo en ello.

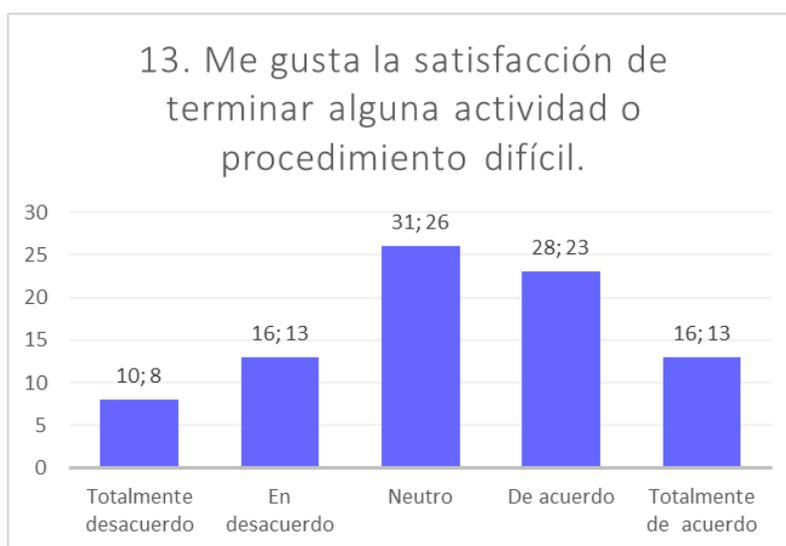
**Figura 16: ítem 12 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de afiliación o pertenencia por parte del empleado para vincularse socialmente con equipos de trabajo siendo resultados mayoritarios el que ellos si lo realicen.

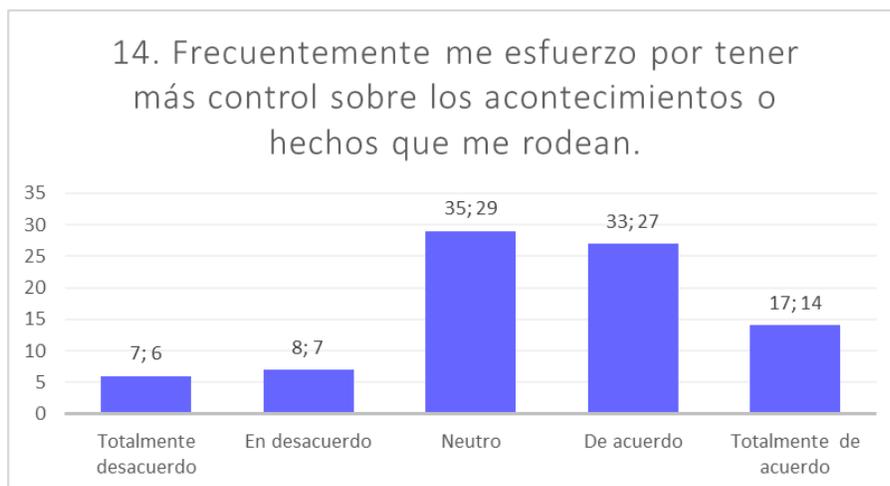
**Figura 17: ítem 13 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de logro por completar actividades trazadas en la empresa, donde los resultados muestran un porcentaje aceptable de quienes están de acuerdo.

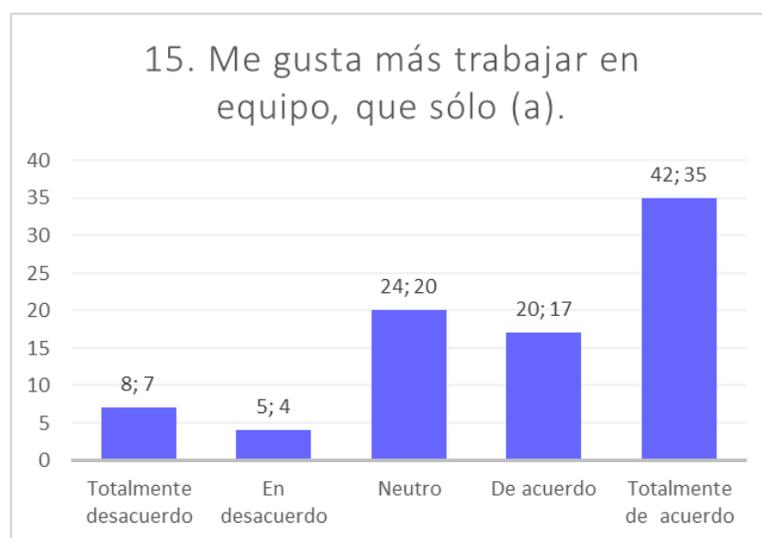
**Figura 18: ítem 14 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de poder por parte del empleado para tener todo bajo control, dando como resultados buena participación de los que están de acuerdo en esforzarse.

**Figura 19: ítem 15 de encuesta de escala de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Esta Figura representa la necesidad de afiliación por parte del empleado donde la mayoría indica preferir trabajar en equipos que solo.

## **4.2 Diagnóstico del proceso**

Para realizar la evaluación y determinar el nivel de motivación en los empleados del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria, se utilizó el cuestionario de escala de motivación de Steers R. y Braunstein D. diseñada con la escala de Likert, donde (1) es Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutro, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo. Con este instrumento permitió conocer como perciben el ambiente laboral dentro de la organización. Por lo tanto, en el siguiente apartado se describe la situación actual de la empresa, así como también, la metodología, técnicas aplicadas en el plan de trabajo, además, los resultados encontrados a través de la aplicación de la evaluación para medir los niveles de motivación de los empleados y el análisis e interpretación de los mismos.

### **4.2.1 Situación actual de la empresa**

En la actualidad, la empresa inmobiliaria, ubicada en el municipio de Guatemala, constituida como mi unidad de análisis, ofrece a sus empleados las prestaciones básicas que corresponden de ley, brindando condiciones físicas adecuadas que permitan incrementar su motivación. No obstante, la empresa busca evitar dentro de su personal la mala actitud, la falta de las relaciones interpersonales entre ellos, por ende, el bajo nivel de compañerismo como también buscan que los empleados logren alcanzar los objetivos organizacionales, porque para la empresa tiene una gran importancia que el recurso humano se desarrolle correctamente en las actividades de la empresa, por lo que se hizo necesario estudiar el nivel de motivación laboral en una muestra de los empleados del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria.

### **4.2.2 Metodología empleada en la muestra**

Para desarrollar la medición de los factores de motivación laboral de los empleados de la empresa inmobiliaria se efectuó una serie de acciones, las cuales se describen a continuación:

- a) Se efectuó una entrevista no estructurada con el departamento de recursos humanos, para conocer e identificar la problemática de la empresa objeto de estudio, lo que permitió determinar que ellos buscan conocer los niveles de motivación de sus colaboradores, quienes confirmaron tener la necesidad de realizar dicho estudio debido a que solamente una vez lo han hecho dentro de la empresa la cual ya tiene aproximadamente 26 años activa.
- b) Posteriormente, se realizó una visita preliminar, en donde se obtuvo información sobre el ambiente laboral, a través de la observación de las instalaciones de la empresa.
- c) Se recopiló información documental a través de libros y tesis sobre la problemática detectada, así también, de la empresa objeto de estudio, para proceder a diseñar el plan estratégico de motivación (ver anexo 1).
- d) Previo a realizar dicho plan se diseñó primeramente el instrumento de recolección de información, que consiste en una boleta de encuesta, con 15 preguntas a fin de obtener conocimiento general sobre el entorno y condiciones de trabajo para luego determinar, el grado de motivación por parte del personal y su incidencia en el clima laboral, la cual fue validada por el área de recursos humanos de la empresa unidad de análisis, así como a través de la asesoría recibida para realizar este plan de trabajo (ver anexo 2).
- e) Se procedió a compartir la encuesta a una muestra representativa de 83 colaboradores de los departamentos del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria, en donde se utilizó el tipo de muestreo probabilístico y la forma en que fueron elegidos los participantes fue aleatoria.
- f) Para la tabulación de datos, se utilizó un formato de vaciado en Excel, en el cual se colocó en las celdas horizontales, el número de las boletas (ver anexo) y en las celdas verticales las preguntas clasificadas, según los factores descritos con anterioridad, además se ingresaron fórmulas para obtener los totales y porcentajes, para así elaborar las gráficas correspondientes útiles en el análisis de la información.

- g) Se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para elaborar el informe final, como también la propuesta que consiste en estrategias motivacionales para los colaboradores.

#### **4.3 Elaboración del plan**

La manera en que está estructurado y el cómo se trabaja este plan de motivación laboral, es por fases en donde al inicio se recolectó la información, por medio de la encuesta, realizada a la muestra de la población, con el fin de medir el nivel de motivación a los colaboradores y permitió entender la percepción de la muestra. Seguido a la siguiente fase donde se realizó el análisis de resultados a través de tabulado y Figuras de la información recopilada. Y ya con ello se abre paso a la fase final, la cual pretende el diseño de un plan estratégico de acuerdo a los resultados obtenidos y basado a mejorar el nivel de motivación laboral de la organización el cual como primer paso fue el determinarlo en base a las dimensiones de toma de decisiones, logro de objetivos, participación, influencia en los demás, comunicación, socialización, motivación, adicional, se integran con los objetivos de este plan de trabajo donde se da continuidad al seguimiento y control de su ejecución. Para ya finalizar con medir los resultados si estos cumplen con los objetivos de la inmobiliaria.

#### **4.4 Propuesta del plan de mejora**

Se pretende dejar una propuesta de mejora a través de un programa de capacitación a la empresa, el cual se contempla sea utilizado por el departamento de recursos humano de la empresa inmobiliaria, dado que la empresa actualmente por razones de pandemia aún no tiene contemplado estas actividades por el momento.

Esta propuesta esta diseñada para que sea realizado y evaluado por el mismo departamento de recursos humanos de la empresa inmobiliaria de esta manera se pretende no generar costos en su implementación, únicamente se describió gastos que incurren en los materiales para su ejecución, con un total de Q6249.00 el cual incurre en la adquisición de una laptop destinada para ese uso, la compra de la suscripción a la plataforma de zoom, como otra alternativa seria obtener la versión gratuita, también adquirir un paquete de office 365 y un plan de internet para impartir de forma virtual cada una de las capacitaciones, todo esto con el fin de facilitar tanto al nuevo como al ya

existente colaborador y buscar el mejor aprovechamiento de la motivación laboral de los colaboradores generando así un óptimo nivel de motivación.

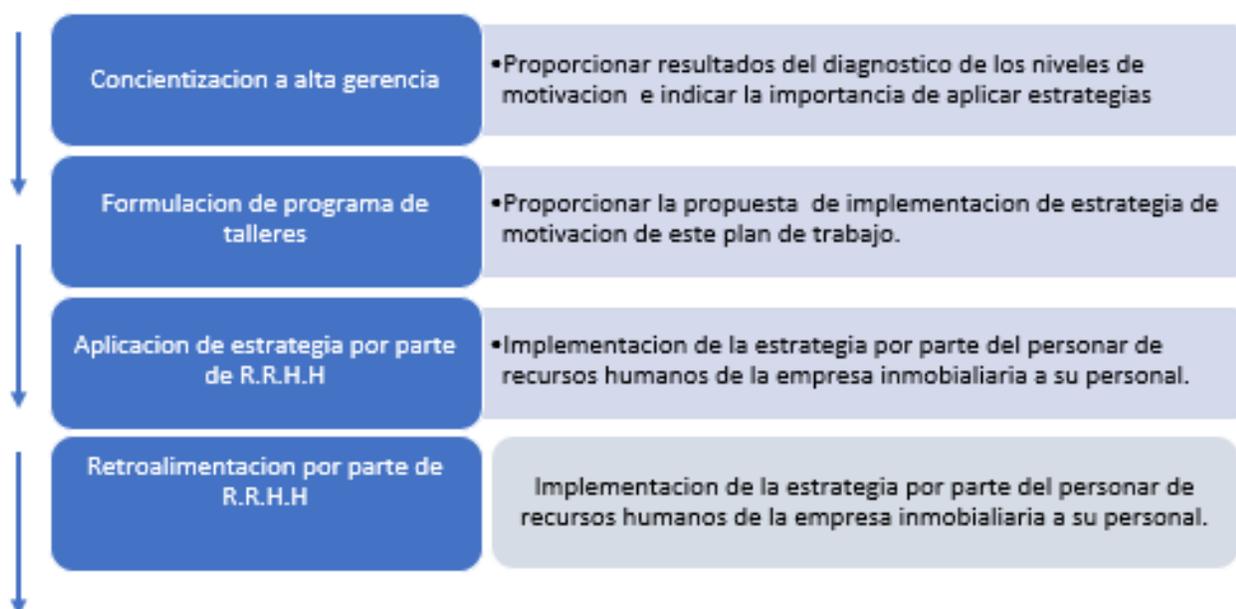
La modalidad del programa de capacitación será de formación, con el fin de impartir conocimiento básico orientado a proporcionar una visión más amplia en el desenvolvimiento dentro de la organización cubriendo aspectos que suban los niveles de motivación.

En cada uno de los niveles de cada capacitación se pretende generar conocimientos donde cada colaborador pueda aplicarlo y puedan usar sus habilidades esenciales para mejorar su percepción en la motivación todo esto incluido en el nivel básico o inicio de la capacitación. Como también un nivel intermedio donde se profundice sobre áreas de necesidad de logro, afiliación y poder de los colaboradores.

Con la capacitación a los colaboradores se pretende obtener que estén más motivados por ende sean más eficientes en sus actividades, ayudando así a mejorar su comportamiento y percepción hacia la empresa inmobiliaria y mejorar la relación entre sus demás compañeros de trabajo, a lo que generaría que las actividades en equipos de trabajo resulten más efectivas.

Con estas capacitaciones se busca que sea una guía en la aplicación para los colaboradores, ya que dentro de este programa de capacitación se fomentara actividades grupales lo cual busca el promover la participación y desenvolvimiento del colaborador generando con ello crear vínculos de compañerismo y socialización entre sus equipos de trabajo.

**Figura 20: Pasos para la implementación de la propuesta de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Los temas de los talleres de capacitación son los siguientes:

#### **4.4.1. Motivación y valores en el trabajo**

Este taller deberá ser de preferencia presencial, pero en caso de aun mantener distanciamiento social se tiene contemplado realizarlo de forma virtual a través de la plataforma de Zoom, este taller permitirá enfocar cuan valioso dentro de la empresa es cada uno de los colaboradores, adicional el fomentar en los colaboradores las actitudes positivas dentro de la organización y sus beneficios que generan tanto como el incrementa la productividad, la armonía dentro de sus círculos de trabajo.

#### **4.4.2. La motivación como elemento de decisión**

Se iniciará con la aplicación de conceptos básicos y necesarios para una motivación efectiva, siguiendo con el desarrollo creativo o de otras habilidades y herramientas que permitan al empleado elevar esos niveles de motivación y beneficie en su toma de decisiones.

#### **4.4.3. Herramientas de motivación**

Este taller busca esa interacción de que los colaboradores se expresen y opinen sin miedo a través de herramientas que fortalezcan los vínculos entre jefes y compañeros también permitiendo conocer mejor las habilidades e instrumentos de emplearlas en la interacción con otras personas en cualquier contexto.

#### **4.4.4. Necesidades básicas del trabajador**

Este taller busca replantear al colaborador que el construir un equipo sólido y eficaz puede permitir volverlo íntegro y con un sentido de pertenencia elevado.

Se deberá realizar las actividades de los talleres de manera efectiva en ambientes adecuados proporcionados por la empresa inmobiliaria. Otro factor importante es el mobiliario, equipo como por ejemplo se ocupará de carpetas y mesas de trabajo, hojas bond 60 gramos, laptop, pizarrón, lapiceros, equipo multimedia, pantalla y ventilación adecuada.

El financiamiento que se ocupará del monto de inversión de este plan de talleres de motivación laboral, será financiado con ingresos propios presupuestados de la inmobiliaria.

Desglose del presupuesto adjuntado en anexos, al igual que el cronograma y actividades.

#### **4.4.5. Cronograma**

Para fines de organización y control de la información, se plantea el cronograma de trabajo del modelo de Gantt, herramienta necesaria para planificar y organizar actividades de un periodo de tiempo en el cual se trabajará, por su fácil interpretación y forma de visualizar las tareas a realizar, así como duración y secuencia de lo programado en el calendario general de todo el proyecto.

### **4.5 Evaluación**

Luego de revisar los diferentes objetivos planteados , y la encuesta realizada a los empleados del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas de la empresa inmobiliaria, la cual se encuentra en un nivel de motivación favorable, existiendo las condiciones básicas necesarias, las cuales permiten que el empleado pueda mantener

un nivel aceptable, sin embargo es importante no perder de vista a un grupo minorista que presenta niveles bajos de motivación quien puede ser un factor que afecte a los demás, las variables muestran un porcentaje alto de insatisfacción y apuntan a niveles de motivación bajos que pueden generar inestabilidad en los procesos estrechamente relacionados con la organización.

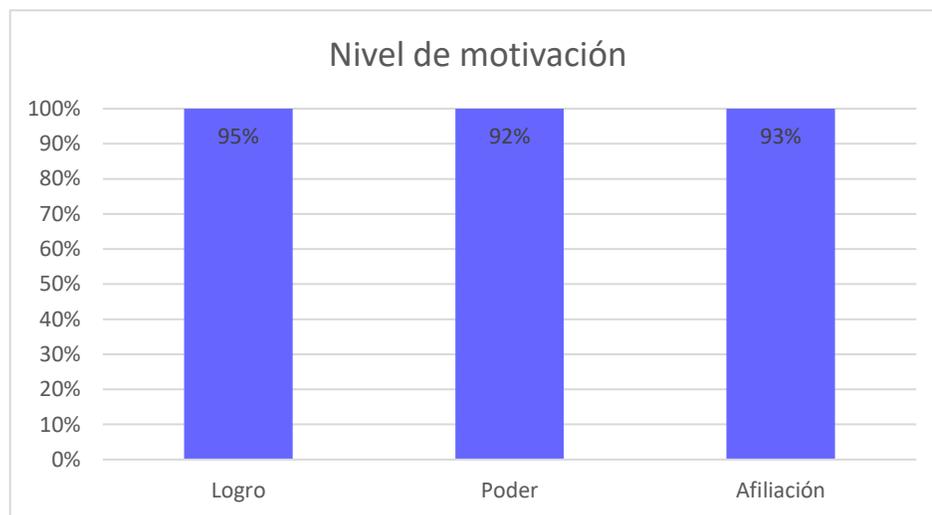
Por tal motivo, es importante potencializar dichas variables, para contribuir a que los empleados puedan tener un mejor nivel de motivación y por ende se puedan establecer mejores resultados en términos de su logro poder y afiliación, por ende, eso ayudara a que mejoren también resultados en términos de productividad, apuntando todo esto a mejores condiciones laborales, y óptimos estados motivacionales de los empleados de cada área de trabajo.

#### **4.6 Análisis y discusión de resultados**

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la empresa inmobiliaria, se ve claramente evidenciado en los resultados arrojados que en su mayoría de las pruebas aparece que tienen un nivel de motivación favorable. Pese a que la percepción en su mayoría sea aceptable siempre resalta un grupo pequeño con niveles bajos de motivación, podría ubicarse en una categoría de totalmente desacuerdo, la cual era unas variables propuestas por el instrumento, donde la escala de calificación es catalogada como crítico, en donde la categoría totalmente desacuerdo en las Figuras número 3,4,5,7,8,9,12,13 da un margen de un grupo pequeño que apuntan a niveles de motivación bajos y esto puede generar inestabilidad y marcan la diferencia, en donde, en la Figura tres muestra que un trece por ciento de la muestra no muestran tener un alto nivel en las relaciones interpersonales con sus compañeros afectando así a un buen trabajo en equipo, un diez por ciento en la Figura cuatro, denota que no son parte en contribuir a la solución ante una situación difícil o desafiante en los procesos mostrando una falta de liderazgo y toma de decisiones, también un dieciséis por ciento en la variable siete muestra la falta de planificación en sus actividades a realizar generando una mala administración de ese recurso humano que al final del día afecta a la empresa, en la Figura ocho un treinta y siete por ciento respondió a no confrontar las diferencias o desacuerdos con otros empleados, en referente a la comunicación se observa entonces

que no se transmite o se recibe información ante situaciones que podrían requerirlo, de ser necesario, en la variable nueve un treinta y cuatro por ciento indicaron estar totalmente y en desacuerdo en construir relaciones con sus compañeros, esto muestra que en las relaciones interpersonales dentro de la organización no se da ese vínculo entre sus compañeros mucho menos esa comunicación que entrelace vínculos más sólidos entre sus compañeros. Con un veintiuno por ciento en la variable doce se contempla un grupo pequeño que no le gusta pertenecer a grupos y organizaciones, aquí la falta de identidad entre esos empleados muestra niveles bajos de motivación y conexión con la empresa, también en la Figura trece se visualiza que un veinticuatro por ciento de la muestra no está en desacuerdo en estar satisfechos en terminar las actividades o procedimientos difíciles, esto hace interpretar que el empleado no se siente motivado y se lee percibe que no encuentra grato su clima laboral dado a la falta de compromiso en sus tareas.

**Figura 21: Nivel de motivación**



Fuente: elaboración propia, julio 2021.

Los puntajes obtenidos, acorde con las normas establecidas en la aplicación del instrumento, permiten clasificar el grado de motivación como alto, basado en la calificación asignada a cada una de las 15 preguntas fue posible conocer si la necesidad predominante el cual es el logro, seguido de la afiliación y concluir con poder. Las tres fueron favorables en su medición.

El instrumento aplicado, basado en la técnica de Rensis Likert, planteo un total de 15 preguntas de las cuales estaban divididas en 3 grupos en donde las preguntas 1,4,7,10 y 13 conformaban la necesidad de logro el planteamiento de las dimensiones de toma de decisiones, logro de objetivos y participación, mientras que la necesidad de poder son las preguntas 2,5,8,11 y 14 las cuales contienen las dimensiones de influencia en los demás y por último el tercer grupo de preguntas representan la necesidad de afiliación las cuales corresponden a las preguntas 3,6,9,12 y 15 que cubren las dimensiones de socialización y trabajo en equipo, y árabes de la escala de Likert permitió clasificar el grado de motivación en: Alto medio y bajo en las variables de logro poder y afiliación las cuales encierran las dimensiones presentadas en el marco teórico. Como resultado dieron favorable cada porcentaje arriba de lo requerido.

## CONCLUSIONES

Considerando como base, la información recopilada durante el desarrollo del plan de trabajo, sobre el estudio de niveles de motivación laboral y la opinión de los sujetos de estudio se concluye lo siguiente:

Se verifica que existe un buen nivel de motivación laboral, en la empresa inmobiliaria, lo que muestra mayor sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Y durante el proceso de comprobación con los instrumentos indicados en este plan de trabajo, se llega a la conclusión de que:

1. En los resultados de la encuesta se concluyó que el indicador de logro se encuentra en un grado alto donde se obtuvo un resultado del 95% el cual contempla las dimensiones de toma de decisiones, logro de objetivos y participación del colaborador mostrando así la existencia alta de la motivación laboral de los colaboradores y permitiendo para ellos lograr alcanzar las metas deseadas de la organización.
2. En la evaluación realizada se concluyó que la dimensión de influencia en los demás, la cual está dentro del indicador de necesidades de poder de la escala de motivación de Likert se obtuvo un 92% el cual esta por arriba del grado siendo esta una nota favorable para la empresa donde los empleados muestran sus habilidades de una manera conveniente y oportuna.
3. En los resultados de la encuesta, se evidencio de manera favorable con un 93% que el indicador de afiliación, la cual contiene las dimensiones de socialización y trabajo en equipo contenidas en las preguntas 11 a la 15 se pudo precisar de forma favorable que los colaboradores tratan de mantener relaciones cálidas para sentirse aceptados dentro de un lugar, mostrando que tienen una buena disposición siendo colaboradores con la percepción motivacionales en un grado alto.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa tomar en consideración las acciones realizadas con la empresa inmobiliaria a través de la propuesta de mejora a través de un programa de capacitación para aumentar la motivación del personal de la empresa el cual se contempla que sea implementado por el departamento de recursos humanos de la empresa.
2. Se recomienda a la empresa inmobiliaria realizar anualmente la evaluación de motivación laboral, debido a la importancia que tiene el conocer la percepción de los trabajadores de cada una de las áreas de la empresa siendo esta una herramienta que ayudara a mejorar los procedimientos de medición de los niveles de motivación.
3. Se recomienda dar la importancia a las estrategias motivacionales, contribuirá a la competitividad laboral ya que empleados motivados tienen un mayor rendimiento laboral y realizan trabajos de calidad, y así se disminuye el que los empleados no se sientan identificados con la empresa al verse involucrados en la toma de decisiones. Y a la vez que se implementa esas estrategias se puede lograr identificar la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores, permitiendo con ello tener información oportuna que tendrá la empresa para mejorar condiciones en el puesto de trabajo y para mantener la motivación de los trabajadores.

Se pretende que la información brindada en el presente trabajo, la empresa inmobiliaria se motive a la implementación de más estudios en relación a factores que aborden en la mejora continua de su talento humano, lo que beneficiaría tanto a los colaboradores como a los objetivos de la organización, porque al diseñar futuros planes de acción y que sean orientados al desarrollo de las personas, que estén acorde a las necesidades que se requieran fomentaran el compromiso de las personas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Niñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. ISSN: 2145-7719. doi: <http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Chiavenato, I. (2019). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw HILL.
- Gan, F., & Trigine, J. (2012). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de Las Personas En Organizaciones. Madrid: Diaz de Santos.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw HILL.
- Henao Robledo, F. (2017). Diagnóstico integral de las condiciones de trabajo y salud (3a. ed.). Ecoe Ediciones.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2018). Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación. McGraw-Hill Education.
- McClelland, D. (1987). Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea Ediciones.
- Moral y Herrera N. (2010) Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones, Editorial Mc Graw Hill.
- Neffa, J. (2020). La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas. Argentina: UNM Editora.
- Newstrom, J. W. (2014). Organizational behavior: Human behavior at work (14a ed.). Nueva York, NY, Estados Unidos de América: McGraw-Hill Professional.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Werther, W. B., Davis, K., Gómez, J. M., Brito, M. P. G., Sobrino, M. C. H., & del Pilar Costal Pérez, M. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas (6a ed.). Nueva York, NY, Estados Unidos de América: McGraw-Hill.
-

## E-grafía

- [https://www.ceolevel.com/teoria\\_mcclelland](https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland)
- <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2011/14141068.pdf>
- <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/>

## ANEXOS

1. Proceso de elaboración de la medición de los niveles de motivación de empleados de los departamentos del área administrativa, finanzas y ejecutivos de ventas.

**Tabla 5: Proceso de elaboración de la medición de los niveles de motivación**

No.	Fase	Contenido	Especificación
1	Medir el nivel de motivación	Análisis organizacional	Entrevista, observación y encuesta
2	Identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el nivel de motivación laboral dentro de la empresa.	Propósito	Objetivos específicos y selección del método de con la técnica de Likert elaborado por Steers y D. Braunstein
3	Determinar la importancia de la motivación laboral de los empleados en sus puestos de trabajo.	Propuesta de plan estratégico	Cronograma

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

## 2. Encuesta realizada para medir nivel de motivación en la organización.

### Estudio de Motivación Laboral

La presente encuesta tiene por finalidad conocer la motivación laboral

---

**Edad \***

Texto de respuesta breve

---

**Sexo \***

Mujer

Hombre

---

**Años de laborar en la empresa \***

Texto de respuesta breve

---

**Área de trabajo \***

Administrativa

finanzas

ventas

**5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**6. Me gusta estar en compañía y/o relacionarme con otras personas que laboran en mi empresa. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**7. Me gusta programar mis actividades. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**8. Confronto a las personas con quien tengo diferencias o desacuerdos. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

**1. Cada vez me esfuerzo por mejorar mi desempeño en mi área de trabajo. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**2. Me gusta ser competitivo en mi trabajo. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**3. A menudo converso con otras personas de la empresa sobre temas que no forman parte del trabajo diario. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

**9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

---

**12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones. \***

Elija una opción de menor a mayor, que mejor describa su nivel de experiencia personal

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo



## 4. Horario del programa de capacitación

CURSO DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	FECHA PROGRAMADA	HORARIO	RECURSOS	CAPACITADOR	MODALIDAD
<b>Motivación y valores en el trabajo</b>	Definir las claves motivacionales de la compañía	Jul. 14 2022	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencista.</li> <li>✓ Laptop con audio y video.</li> <li>✓ Internet.</li> <li>✓ Presentaciones en pdf y ppt.</li> <li>✓ Zoom</li> </ul>	RRHH	Conferencia Web por zoom
<b>Herramientas de motivación</b>	Instrumentos para apoyo de mejora en niveles de motivación	Jul. 15 2022	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencista.</li> <li>✓ Laptop con audio y video.</li> <li>✓ Internet.</li> <li>✓ Presentaciones en pdf y ppt.</li> <li>✓ Zoom</li> </ul>	RRHH	Conferencia Web por zoom
<b>La motivación como elemento de decisión</b>	Definir la motivación como facto en la toma de decisiones	Jul. 21 2022	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencista.</li> <li>✓ Laptop con audio y video.</li> <li>✓ Internet.</li> <li>✓ Presentaciones en pdf y ppt.</li> <li>✓ Zoom</li> </ul>	RRHH	Conferencia Web por zoom
<b>Necesidades básicas del trabajador y Video motivacional</b>	Detectar necesidades	Jul. 22 2021	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conferencista.</li> <li>✓ Laptop con audio y video.</li> <li>✓ Internet.</li> <li>✓ Presentaciones en pdf y ppt.</li> <li>✓ Formulario de preguntas</li> <li>✓ Zoom</li> </ul>	RRHH	Conferencia Web por zoom

Fuente: elaboración propia, julio 2021.

## 5. Presupuesto de programa de capacitación.

Presupuesto de capacitación					
Empresa	Empresa Inmobiliaria		Año	2022	
Área			Aprobado por		
Presupuesto anual					
1Q Presupuesto	Q	6,249.00	3Q Presupuesto		
2Q Presupuesto			4Q Presupuesto		
Presupuesto de capacitación					
N°	Nombre de la capacitación	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Curso: Motivación y valores en el trabajo	Se impartirá de forma virtual por el depto de R.R.H.H.			Q -
2	Curso: La motivación como elemento de decisión	Se impartirá de forma virtual por el depto de R.R.H.H.			Q -
3	Curso: Herramientas de motivación	Se impartirá de forma virtual por el depto de R.R.H.H.			Q -
4	Curso: Necesidades básicas del trabajador	Se impartirá de forma virtual por el depto de R.R.H.H.			Q -
5					Q -
					Q -
	<b>Recursos materiales</b>				Q -
1	Laptop		1	Q 5,000.00	Q 5,000.00
2	Plataforma de Zoom	servicio mensual	1	Q 390.00	Q 390.00
3	Paquete de office 365	software incluido: Word, Excel y power point	1	Q 459.00	Q 459.00
4	Formularios	incluidos dentro de la plataforma de google form	1	Q -	Q -
5	Plan de internet	servicio mensual con Claro 15gb	1	Q 400.00	Q 400.00
					Q -
					Q -
				<b>Total</b>	<b>Q 6,249.00</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño de la muestra .....	14
Tabla 2: Valor de cada respuesta de la encuesta de escala de motivación.....	19
Tabla 3: Frecuencia absoluta de cada nivel de motivación.....	20
Tabla 4: Frecuencia global de cada nivel de motivación.....	21
Tabla 5: Proceso de elaboración de la medición de los niveles de motivación...	42
Tabla 6: Cronograma de talleres de capacitación.....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Edad de los empleados .....	17
Figura 2: Sexo.....	17
Figura 3: Años de laborar en la empresa.....	18
Figura 4: Área que laboran.....	18
Figura 5: ítem 1 de encuesta de escala de motivación.....	21
Figura 6: ítem 2 de encuesta de escala de motivación.....	22
Figura 7: ítem 3 de encuesta de escala de motivación.....	22
Figura 8: ítem 4 de encuesta de escala de motivación.....	23
Figura 9: ítem 5 de encuesta de escala de motivación.....	23
Figura 10: ítem 6 de encuesta de escala de motivación.....	24
Figura 11: ítem 7 de encuesta de escala de motivación.....	24
Figura 12: ítem 8 de encuesta de escala de motivación.....	25
Figura 13: ítem 9 de encuesta de escala de motivación.....	25
Figura 14: ítem 10 de encuesta de escala de motivación.....	26
Figura 15: ítem 11 de encuesta de escala de motivación.....	26
Figura 16: ítem 12 de encuesta de escala de motivación.....	27
Figura 17: ítem 13 de encuesta de escala de motivación.....	27
Figura 18: ítem 14 de encuesta de escala de motivación.....	28
Figura 19: ítem 15 de encuesta de escala de motivación.....	28
Figura 20: Pasos para la implementación de la propuesta de motivación .....	33
Figura 21: Nivel de motivación.....	36