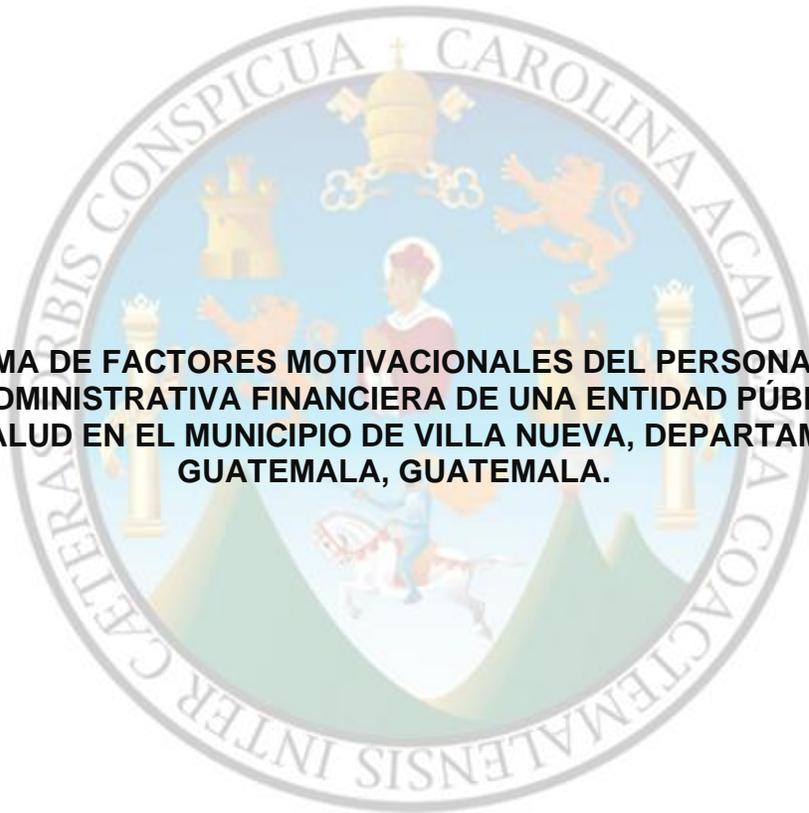


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN AMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE FACTORES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL DE LA  
UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD PÚBLICA DEL  
SECTOR SALUD EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA, GUATEMALA.**



**LICENCIADA:  
ADELA LISBETH VILLEGAS DE LEÓN  
GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022.**

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



**PROGRAMA DE FACTORES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL DE LA  
UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD PÚBLICA DEL  
SECTOR SALUD EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA, GUATEMALA.**

Informe final Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable 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 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: MSC. NOEMÍ CLARIVEL CARILLO REYES

AUTORA: ADELA LISBETH VILLEGAS DE LEÓN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2022.

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: Doctor. Byron Geovani Mejía Victorio  
Vocal Segundo: Msc. Haydee Grajeda Medrano  
Vocal Tercero: Vacante  
Vocal Cuarto: P.A. E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Karla Kring  
Evaluador: Msc. Mildred Guillén  
Evaluador: Msc. Larry Segura

# ACTA No. EEP.OF. RRHH-D-013-JPFS2022



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de San Carlos de Guatemala

ACTA/EP No. **3714**

## ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-013-JPFS-2022

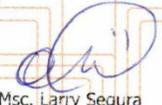
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 de la terna evaluadora, el 25 de Septiembre de 2022, a las 12:30 - 13:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Adela Lisbeth Villegas de León**, carné No 199913781, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en 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 FACTORES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD PÚBLICA DEL SECTOR SALUD EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **16 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 25 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.

  
Msc. Karla Krings  
Coordinador

  
Msc. Mildred Guillén  
Evaluador

  
Msc. Larry Segura  
Evaluador

  
Licda. Adela Lisbeth Villegas de León  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la **Licda. Adela Lisbeth Villegas de León**, Carné 199913781 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	16
<b>Nota final:</b>	<b>78</b>

APROBADO

Guatemala 30 de Septiembre de 2022.

(F) 

MSc. Msc. Noemi Carrillo  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **ADELA LISBETH VILLEGAS DE LEÓN**, con número de carné: **199913781**.

Declaro que como autor, soy el único 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.

Autor: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Adela Villegas de León', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por haberme dado la vida y cuidar de mi en cada momento, fortaleciéndome y sosteniéndome de la mano.

### **A mis padres**

Noe Villegas QEPD, Papi gracias por todas tus enseñanzas y ejemplo de vida. A Mi mami Alberta de León de Villegas gracias por el apoyo, comprensión y amor.

### **A mis hermanas y hermanos**

Agradezco todo el apoyo incondicional que me han brindado en este proceso de aprendizaje en especial en este año de carrera por brindarme el apoyo y llevarme el desayuno cada domingo a mi cuarto recibiendo mis clases virtuales. Gracias.

### **Para Ti**

Carlos Eduardo de Paz Och, hoy amor lo logramos te agradezco todo tu apoyo, paciencia y comprensión en cada momento que lo necesite, gracias por ceder tu tiempo; Misión cumplida. Te amo.

### **A mis sobrinos:**

Bryan, Alejandra, Dylan, Marco Vinicio, Guillermo, Rodrigo. Que, al cumplir esta meta, sea ejemplo de perseverancia, dedicación, responsabilidad y trace en cada uno de ellos una oportunidad de vida diferente, gracias por brindarme cada una de sus etapas de vida, los amo.

### **A mis amigas y compañeros de estudio**

Gracias por todo el tiempo de desvelo y apoyo recibido en los momentos de duda, en especial a Susana Ávila, por estar allí apoyándome, dándome ánimos en cada una de las etapas y metas trazadas, cariño y admiración.

### **A la Universidad**

De San Carlos de Guatemala, agradecimiento por permitir continuar mis estudios profesionales brindado nuevas oportunidades de crecimiento profesionales.

A mis docentes, gracias por dedicarse y ser profesionales en su apoyo y retroalimentación de cada una de las etapas fortaleciendo este trabajo profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pg.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
Introducción	ii
1-. Antecedentes	12
1.1 Antecedentes de Estudio	12
1.2. Antecedente de la Institución de estudio	20
2-. Marco teórico	26
2.1 Motivación	26
2.2 Teoría de la necesidad de Maslow	28
2.2.1 Importancia de la teoría de la motivación humana	31
2.3 Motivación laboral intrínseca	33
2.4 Teoría de Vroom	34
2.5 Motivación laboral	37
2.5.1 Clima laboral	38
2.5.2 Cultura organizacional	40
2.5.3 Equipo de alto desempeño	45
2.5.4 Productividad laboral	47
2.5.5 Desempeño laboral	48
2.5.6 Desempeño laboral y motivación	49
2.5.7 Ciclo motivacional	51
2.5.8 Programa de motivación laboral	52
3. Metodología	55
3.1 Definición del problema	55
3.2 Planteamiento del problema	55
3.3 Objetivos	57
3.4 Ámbito geográfico	58
3.5 Método de investigación	59
3.6 Alcance y tipo de estudio	60
3.7 Técnicas de recopilación de información	61
3.8 Instrumentos de recolección de datos	63
3.9 Población y Muestra	64
3.10 Estadístico	64
4. Discusión de resultados	65
4.1 Factores motivacionales analizados teoría de las necesidades de Maslow	65

4.2 Discusión de los factores evaluados	86
Conclusiones	96
Recomendaciones	98
Bibliografía	99
E-grafía	102
Anexo 1 Propuesta	104
Anexo 2 Cuestionario de evaluación MbM	105

## RESUMEN

La presente investigación es tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo principal ofrecer una propuesta de implementación de un Programa De Factores Motivacionales Del Personal De La Unidad Administrativa Financiera De Una Entidad Pública Del Sector Salud En El Municipio De Villa Nueva, Departamento De Guatemala, Guatemala. Para la realización del estudio se determinó una población de 42 sujetos conformado por 25 mujeres y 17 hombres que laboran en la unidad antes mencionada, el instrumento que se utilizó para obtener los resultados fue el Cuestionario MbM (Gestión por Motivación), que está diseñado para descubrir y entender los factores más importantes en la vida laboral del colaborador, en las cuales mide los siguientes indicadores: Necesidades de protección y seguridad, Necesidades sociales y de pertenencia, Necesidades de autoestima y Necesidades de autorrealización. Las afirmaciones de los ítems responden a los objetivos planteados, los resultados mostraron que en la Unidad Administrativa Financiera carece de un programa de motivación estructurado para fomentar la motivación interna. A través de todo el proceso de investigación se concluyó que, a pesar de no contar con un programa de motivación establecido, la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a las necesidades de la vida laboral es importantes, por lo que es necesario satisfacer los distintos niveles de motivación interna, además de dar garantía a la estabilidad laboral, los planes de carrera acorde a las habilidades y destrezas que cada colaborador cumpla para ser efectivo para autorrealización como también las necesidades sociales y protección, el estudio finaliza recomendando motivar a los colaboradores a través de un programa idóneo como capacitaciones y talleres de trabajo que permitan escuchar las ideas de cada colaborador y minimizar obstáculos que se dan en el desempeño de las funciones, e implementar mejoras en su rendimiento en el trabajo como también fomentar el trabajo en equipo.

## INTRODUCCIÓN

La motivación de los colaboradores dentro del entorno de trabajo es uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta por el departamento de recursos humanos, contribuyendo a que los colaboradores realicen a gusto sus funciones, proporcionando así, un alto rendimiento para la organización por lo tanto, se debe tener en cuenta que existen diversas formas de motivar al personal y es necesario que se cuenten con los recursos tanto físicos, humanos y presupuestales para la fundamentación de la motivación dentro de la institución.

Una de las funciones que recursos humanos es el de desarrollar herramientas de medición que determine la satisfacción de los colaboradores en cuanto a la motivación laboral que reciben, tanto de evaluaciones como de detección para alinear sus objetivos estratégicos con los factores que fomentaran un mejor sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución misma, tomando en cuenta que la estrategia de la gestión del talento humano es la motivación del colaborador.

A raíz de Covid-19 crean nuevas expectativas de cómo laborar en una forma híbrida o totalmente online, teniendo ventajas en costos y desventajas en el control que se tiene sobre los colaboradores. Es por ello la importancia de analizar qué factores motivacionales del personal de la unidad administrativa financiera de la entidad pública del sector salud en el municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala, Guatemala, se dan y a la vez permitiendo conocer las percepciones, actitudes y comportamiento de estos; siendo esto de gran importancia, ya que una buena o mala estrategia de motivación afectará a la satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso de los objetivos institucionales establecidos.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo definir los niveles motivacionales humanos que tiene el personal de la unidad administrativa financiera de la entidad de estudio. Para ello se desarrollaron cuatro insumos en los cuales están; el primer insumo contine los antecedentes de estudio que

sustenta con tesis de pregrado que han desarrollado estudios similares y son aplicados para fortalecer y enriquecer una propuesta a dicho estudio, el segundo insumo contiene un marco teórico que se aplicaron temas específicos donde se establece la parte teórica científica y son el apoyo fidedigno del contenido de motivación, abarcando en un gran porcentaje en la teoría de la Necesidad de Abraham Maslow como también las diferentes teorías que abarcan el tema de motivación , seguidamente en insumo tres se desarrolla el marco metodológico, aplicando el método científico y desarrollando una investigación descriptiva en la incluye definición y planteamiento del problema , objetivos generales y específicos , el ámbito de la investigación como el uso de la recolección de datos por medio de un cuestionario estandarizado de MbM de gestión por motivación, tercera edición que analiza la motivación laboral aplicado a 42 colaboradores de la unidad de estudio mencionada. Así mismo en el cuarto insumo con los datos estadísticos recolectados se establece la discusión de resultados en la cual se determinan los factores motivacionales y el nivel en que se encuentra cada uno siendo estos: 1. Necesidades de protección y seguridad, 2. Necesidades sociales y protección, 3. Necesidades de autoestima, y 4. Necesidades de autorrealización, siendo estos los factores detectados en cada escala se determinó que se tiene un punto mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos tomando en cuenta que las puntuaciones más bajas están ubicadas en dos factores siendo estos: necesidades de autoestima con 14.4 y de necesidades sociales y de protección con 15.2 puntos.

Para finalizar se realizan conclusiones dando respuesta a los objetivos ya planteados y se recomienda una propuesta que incluye un programa motivacional que fortalezca los resultados de oportunidad de mejora en la satisfacción de las necesidades detectadas del estudio. Así mismo se encuentra la bibliografía en orden alfabético este contiene las fuentes referenciadas como documentos consultados, analizados y teorías científicas que amparan la investigación y da sustento investigativo y por último los anexos que son las herramientas e instrumentos para la elaboración del programa de motivación propuesto.

## **ANTECEDENTES**

Las organizaciones hoy en día necesitan de herramientas que motiven al personal y tener equipos de alto desempeño, es importante para ello reconocer los factores que motivan al capital humano como también mantener un ambiente adecuado dentro de la misma, a través del rendimiento de actividades y lograr alcanzar las metas establecidas en cada organización

La motivación y la ausencia de ellas es un factor importante ya que afecta emocionalmente al ser humano, dentro de las organizaciones las afecciones que se provoca es un bajo rendimiento y productividad siendo estos detonantes en cadena que involucra el clima laboral, la cultura organizacional y las relaciones sociales que se establezcan con los clientes internos y externos.

Debido a lo antes mencionado, los factores motivacionales actúan como un estimulante que aporta al rendimiento de los colaboradores de la organización, en base a lo expuesto es indispensable, reconocer los siguientes estudios tanto en el ámbito geográfico nacional como latinoamericano, describiendo la información más relevante que permita comparar el presente análisis de caso que sustente la motivación como factor de estudio.

### **1.1 Antecedentes de estudios**

A continuación, se tomarán autores que han realizado diversos estudios con el propósito de dar a conocer información sobre la motivación y las diversas teorías de estudio.

(Rojas, 2017) en su Tesis de la Universidad de Carabobo, Venezuela “Influencia De La Motivación En El Desempeño Laboral De Los Docentes De Educación Superior” en la sede Guacara, tuvo como objetivo analizar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los docentes de educación superior del Instituto Universitario

de Tecnología Industrial sede Guacara, Estado Carabobo. El diseño utilizado es no experimental, de tipo transversal. Se concluye que el desempeño laboral se encuentra asociado con los tipos de motivación presentes en los empleados. (p.90)

Al analizar esta tesis lo que llama la atención son los factores de la motivación de cómo influyen en los colaboradores, uno de los problemas que se tiene son los incentivo monetarios y no monetarios como determinante, en el que afecta el desempeño organizacional creando la insatisfacción del cliente interno con ello, el poco interés que las autoridades tiene para poder retener al talento humano y generar con ello un ambiente organizacional agradable acorde a la filosofía organizacional que se tiene. Los colaboradores del estudio manifiestan que la institución no ofrece a su personal ningún beneficio salarial o no, que compense y permita incrementar el nivel de satisfacción o motivación del personal, siendo este último que aporta información al estudio que se está realizando.

(Janampa, 2019) en su Tesis de la Universidad Nacional Agraria De La Selva, "La Motivación Y El Desempeño Laboral En Los Trabajadores Administrativos De La Unidad De Gestión Educativa Local De Padre Abad-Aguaytia" Tingo María Perú. En el estudio en la Ciudad de Lima Perú, objetivo determinar cómo se relaciona la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad-Aguaytia, el tipo de investigación es de tipo descriptivo correlacional, con diseño transversal. El autor concluye que las dimensiones de la motivación que se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad-Aguaytía, son principalmente la supervisión y autonomía y los estatus laborales. (p.10)

En la actualidad las principales razones para que los colaboradores permanezcan o abandonen un puesto laboral se centra en razones de tipo emocional, y las dimensiones de la motivación forma parte positiva que permite afirmar la relación, donde la motivación demostró que si la lógica y la proporción da un equilibrio se

transforma en la teoría de desempeño laboral, para la administración es el adecuado para manejar el recurso humano, en el proceso de este estudio el autor describe que la motivación y la relación el desempeño laboral entre colaboradores es un elemento importante que ejerce influencia sobre actitudes y valores con la salvedad que la motivación varía en cada colaborador debido a sus múltiples necesidades a la vez estos producen una serie de conductas.

Para (Ruiz, 2018) en tu tesis de grado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Lima Perú indica que “Estrés Laboral Y Motivación Laboral Del Personal Asistencial De Salud, Microred Sayán,” Lima Perú. La investigación se realizó con una población de 92 colaboradores utilizando la metodología de diseño no experimental y de tipo transversal y la correlación causal. Utilizando una muestra total de 74 colaboradores aplicando la técnica de la encuesta y aplicando el instrumento del cuestionario. Así mismo se utilizó la confiabilidad de alfa de Cronbach con un coeficiente de 0.891 respecto a la variable de estrés y la motivación laboral. El objetivo general fue establecer de qué manera el estrés laboral influye en la motivación laboral del personal asistencial de salud, Micro Red Sayán, 2018. El estudio concluye con datos estadísticos establecidos que un 77.1% de los encuestados manifestaron que casi siempre de estresan al tener que tomar una decisión rápida, y el 64% tienen conflictos por el rol que desempeñan, el 55.4 % indican que se sienten estresados cuando el equipo de trabajo ejerce presión, en el factor de motivación laboral con respecto a las demandas de tareas físicas, demanda de roles y liderazgos, con este estudio se concluyó existe una correlación alta positiva y muy significativa del 72.9% que el estrés laboral influye significativamente en la motivación laboral del personal Asistencial De Salud, Micro Red Sayán.(p. 7)

Dentro de lo analizado el personal ha demostrado síntomas de desmotivación y varían los factores en los cuales causa insatisfacción con su desempeño, ocasionando desequilibrio en las relaciones sociales y convivencia con los compañeros de labor creando un ambiente alejado de metas, planes de trabajo sin

cumplir y los horarios prolongados y poco flexibles, siendo estos factores que desmotivan y no hay compromiso con la organización, respecto al estrés laboral manifiestan que los cambios y retos de los colaboradores no son escuchados, no hay información específica y necesaria para que realicen su labores de manera adecuada, con ello le acompaña la falta de planificación con respecto a las necesidades que los colaboradores, así mismo se agrega la mala distribución de cargas laborales este último creando un descontento total del colaborador.

(López, 2015) en su tesis de maestría de la Universidad de Carabobo, Venezuela titulada, "Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Carabobo en Bárbula, Venezuela." El objetivo general de la investigación es el analizar la motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la U.E Carabobo, el tipo de investigación emplea el método descriptivo, está enmarcada en un diseño no experimental, ya que este permite observar o medir variables en unidades de estudio tal como se dan en su contexto natural, sin manipularlas, la población está conformado por un total de 75 docentes. Para efectos de esta investigación, se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, se tomó 30% del total de la población por considerarse un número representativo de la misma, por lo que el instrumento se aplicó a 23 docentes de la institución objeto de estudio. La Validez y Confiabilidad del instrumento de medición fue comprobada a través del coeficiente Alpha de Cronbach, la cual obtuvo un (0,89) siendo bueno, para concluir en la importancia de la motivación como un factor influyente en el desempeño laboral, es necesario que las autoridades en materia de educación en todos los niveles y modalidades, se avoquen a la tarea de promover y mantener una motivación sostenida en los docentes para brindarle a los estudiantes una educación cónsona con la realidad actual y donde los docentes sean remunerados y reconocidos como lo merecen porque esto incidirá positivamente en la forma como llevan a cabo sus labores.

Según (Arteaga, 2018), en su tesis de grado de la Universidad Técnica De Ambato, Ecuador estudió "La Motivación laboral y su relación en el desempeño de los

Empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Ciudad de Ambato “. El tipo de investigación fue cuali-cuantitativa a través de trabajo de campo con un nivel descriptivo, exploratorio y correlacional utilizando un cuestionario estructurado a una población de muestra de 81 colaboradores. El objetivo principal es determinar de qué manera influye la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa De Ahorros Y Créditos Indígena SAC Ltda. Dicho estudio concluye con datos estadísticos que demuestran que escasamente reciben incentivos para que su desempeño sea efectivo y que no están remunerados de acuerdo con su capacidad de formación académica como desarrollo de destrezas.

Con los datos establecidos, se toma este estudio por la importancia que tienen el estrés laboral en el desempeño y la falta de motivación de la organización en general, partiendo de que las circunstancias o estados emocionales que el colaborador tenga y como repercute en el ambiente de trabajo, a falta de enfoque en los objetivos específicos que se tenga para el cumplimiento de metas o propósito particulares.

Para (Rivas, 2019), en su trabajo de tesis de grado de la Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela, indica que “La Motivación y su influencia en la satisfacción laboral del personal de Galletas PUIG”. El tipo de investigación es de tipo no experimental, transversal descriptivo. Tiene como objetivo identificar los factores motivacionales de acuerdo con la teoría de Dual de Herzberg y la influencia en el personal administrativo. Así mismo el autor concluyo que los factores intrínsecos o motivacionales, relacionados con la tarea laboral en sí misma, que satisfacen la necesidad que poseen los individuos de realizarse y crecer como personas presentan una satisfacción favorable en especial con los factores de trabajo en sí con un promedio del 70%, seguido de la responsabilidad, reconocimiento, logros, crecimiento y ascensos. En cuanto a factores extrínsecos no se encuentran satisfacción en el colaborador causando desmotivación.

El estudio indica que la motivación es el eje fundamental de las acciones de los colaboradores, debido a que pueden cambiar de manera determinantes, el curso o acción sobre una determinada actitud que se tenía previamente planificado en función de un factor que los lleva a actuar de ciertas maneras y en algunos casos puede generar una desmotivación de realizar las actividades. El objetivo de la investigación fue analizar y constatar si se aplicó la teoría sugerida en los colaboradores utilizando un análisis descriptivo mismo que indico altos niveles de satisfacción en los factores de motivación teniendo mayor importancia en las actividades que realiza como también los factores higiénicos y motivadores, revelando estar satisfechos, un alto grado de complacencia intrínseca y extrínseca valorando positivamente sus labores con respecto a la áreas de reconocimiento, logros , ascensos y responsabilidades.

Este estudio aplicado directamente en la teoría dual de Herzberg siendo en la totalidad el uso de la misma indicando que el personal motivado adecuadamente ayuda a incrementar la satisfacción laboral, mayor eficiencia en la realización de las tareas asignadas, como también la influencia negativa dentro del estudio indicó que existe un 39% el factor de crecimiento y un 23% para el factor de ascenso estos datos son vitales para tomar en cuenta y actualizar los mismos mejorando las capacitaciones permitiendo un mejor desempeño en el cargo que ocupen con ello la actualizaciones de conocimientos del personal buscando equipos de alto desempeño.

Para (Ramírez, 2020) en su tesis de grado de la Universidad Nacional De Cajamarca Escuela De Posgrado, Cajamarca Perú “Motivación Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Oficina General De Gestión De Recursos Humanos De La Municipalidad Provincial De Cajamarca, 2020”. objetivo principal de la investigación es analizar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020. Se aplicó la investigación fue de tipo aplicada, de nivel exploratorio - descriptivo-correlacional, de diseño no experimental

y transversa a una muestra conformada por 70 trabajadores a quienes se le aplicó una encuesta mediante un cuestionario con preguntas estructuradas para ambas variables (motivación y desempeño laboral) y sus respectivas dimensiones e indicadores. Se concluye que a medida que aumente la motivación se incrementará el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de Municipalidad Provincial de Cajamarca, de modo que si disminuye la motivación bajará los niveles de desempeño laboral; resultado que permitiría poner a disposición del Director de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos la propuesta de mejora a los problemas detectados.

Este tema está estrechamente relacionado con el tema a estudiar derivado de los factores intrínsecos y extrínsecos son importantes como los efectos positivos que genera dichos factores en los niveles de desempeño, en la medida que aumente la motivación y el desempeño laboral y viceversa afectará el nivel de desempeño como tal en la productividad y su rendimiento.

Para (Alarcón, 2019) indica en su tesis de grado de la Universidad Católica de Ecuador titulado “La Motivación Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En La Empresa Envatub S.A. De La Provincia De Pichincha, Ambato Ecuador”. La investigación es descriptiva. La muestra la conforman 50 colaboradores sector operario que laboran a tiempo completo en las distintas áreas de producción. La información se recolecta a través de cuestionarios y un cuestionario estandarizado MbM tipo encuesta basado en la escala de Likert, con preguntas cerradas y cinco opciones de respuestas. Dicho cuestionario consta de 20 ítems que mide la motivación labor y el desempeño laboral.

El objetivo general de la investigación fue “analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los operarios de la empresa”. Como conclusión el factor que incidió en la motivación laboral con puntuación baja fue la escala de las necesidades Sociales y de Pertenencia relacionados a esto con la interacción social y el trabajo en equipo con el 68% de los operarios de Envatub S.A. mientras que las

necesidades de protección y seguridad y las necesidades de autorrealización se encuentran en un punto medio. En relación con esto último, se estableció que la motivación y el desempeño laboral sí existe correlación de las dos variables mediante las necesidades y las competencias establecidas para los operarios de Envatub S.A. a excepción de las necesidades de autoestima. (p.61)

En este contexto se identifican dos variantes importantes que la empresa de estudio y la implementación de las recomendaciones y estrategias tanto de la motivación como del desempeño que encaminen hacia una meta en común generando cambios positivos ante las necesidades que se puntuaron bajas, teniendo una oportunidad de mejora continua.

Así mismo (Choque, 2020) indica en su tesis de grado de la Universidad Mayor De San Andrés, La Paz – Bolivia indica que “Validación De La Teoría De La Motivación Humana (Jerarquía De Las Necesidades) De Abraham Maslow En Los Habitantes De La Ciudad De El Alto”. El desarrollo de la investigación es cualitativo-descriptivo. El objetivo del estudio es validar la teoría de la Motivación Humana (Jerarquía de las necesidades) en los habitantes de la ciudad de El Alto. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta (uso de cuestionarios). Habiendo aplicado el cuestionario a la muestra compuesta por 384 personas. El autor concluye, que se pudo comprobar que los habitantes alteños no priorizan sus necesidades siguiendo estrictamente el orden que Maslow planteo en su teoría, debido a factores personales y económicos por lo que finalmente se determinó que el trabajo que realizan a diario es el medio por el cual los habitantes alteños satisfacen sus necesidades, principalmente las necesidades de fisiológicas y de seguridad. Sin embargo, algunos mencionaron que igualmente con el trabajo pueden satisfacer sus necesidades de amor y pertenencia

Esta investigación es importante debido a que detalla los niveles de motivación que tienen en la organización de estudio y no sigue exclusivamente las prioridades de las necesidades según el orden, sino que en la medida que se encuentran los

grupos de edad de esa manera se maneja la satisfacción por niveles e importancia para cada grupo.

## **1.2 Antecedentes de la Institución de Salud**

Con más de 90 años a su servicio, representamos calidad y experiencia como una entidad de Salud Nacional de Referencia, desempeñando un papel importante en busca de garantizar la salud y el bienestar de todos los guatemaltecos. En la era de la tecnología, los avances científicos y la evolución en la industria, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, mediante la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud, ha implementado programas de monitoreo de enfermedades, aguas, así como productos alimenticios y farmacéuticos, tanto nacionales como de importación.

En la costa sur en el km 35.5 se encuentra la entidad Pública Del Sector Salud en el Municipio De Villa Nueva, Departamento De Guatemala, Guatemala cuya responsabilidad es de velar que los alimentos, medicamentos, productos de belleza y del hogar, así como plaguicidas de uso doméstico, cumplan con los requerimientos indispensables para su consumo utilizando métodos reconocidos, con una mejora continua mediante la cual se fortalece la calidad, experiencia y el liderazgo que ha sostenido por más de 80 años al servicio de la salud pública en la vigilancia epidemiológica, industria farmacéutica, alimenticia, ambiente, fitosanitaria y zoonosanitaria cuidando al cuidado del medio ambiente, mediante el estudio de contaminantes en agua potable, ríos, alcantarillados, industrias y pozos, provenientes de las comunidades. Así como también en la identificación, confirmación e investigación de organismos causantes de enfermedades en la población del país.

### **1.2.1 Filosofía Institucional**

- **Misión**

Somos el laboratorio oficial de referencia de Guatemala, encargado de efectuar los análisis necesarios para la evaluación de la conformidad de los alimentos, medicamentos y productos afines, e identificación de enfermedades de importancia en salud pública a través de la implementación de normas nacionales e internacionales, asegurando la protección de la población, sanidad agropecuaria y medio ambiente.

- **Visión**

Ser el laboratorio regional de referencia con reconocimiento internacional, prestando servicios analíticos de calidad con personal comprometido y capacitado, utilizando tecnología de vanguardia, en beneficio de la población, sanidad agropecuaria y medio ambiente.

Los valores que se aplican en la institución son; profesionalismo, competencia, confianza, responsabilidad, compromiso, colaboración, lealtad.

- **Políticas de calidad**

La Jefatura y el personal del Laboratorio Nacional de Salud Pública se compromete a mantener la mejora continua del sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las Normas NTG/ISO/IEC 17025, NTG/ISO 15189 y buenas prácticas de la OMS para Laboratorios de Control de Calidad de Productos Farmacéuticos, asegurar la calidad de los resultados, la competitividad nacional e internacional de los servicios prestados y la protección de las personas, sanidad agropecuaria y medio ambiente; a través de la planeación, coordinación, sistematización y evaluación de sus actividades.

### **1.3 Cadena de Valor de la Empresa**

El servicio que ofrece la Institución a los clientes es de análisis de diferentes casas farmacéuticas y población guatemalteca

### 1.3.1 Tipo de servicio

Analítico y análisis de lo siguiente factores:

Saborizantes edulcorantes azúcares (Fructosa, Glucosa, Sacarosa y Lactosa), Teobromina cafeína, preservantes, grasa, cenizas, PH, determinación cuantitativa de flúor en sal. Determinación cuantitativa de Yodo en sal, determinación cuantitativa de vitamina A en azúcar, humedad, grados brix, determinación cualitativa de colorantes artificiales, índice de peróxidos, bromato de potasio, registro sanitario de referencia o inscripción sanitaria de productos farmacéuticos, contrato abierto, establecimientos farmacéutico, denuncia (Unidad de Control de Monitoreo y Vigilancia y Ministerio Publico), renovación por vigilancia, particulares, metanol, grado Alcohólico , perfil de ácidos grasos (incluye Omega 3, 6 y 9).

Como enfermedades que afectan a la población de entre algunas: salmonella spp., shigellaspp., escherichia colio157:h7, escherichia colipatógena, campylobacterspp. Tosferina neumonías y meningitis, sarampión y rubeola, dengue, hepatitis / VIH/sida / sífilis.

### 1.3.2 Apoyo Secundario (Actividades de Soporte)

- ✓ **Infraestructura de la Institución:** La entidad de estudio pertenece al Ministerio de Salud y Asistencia Social, su financiamiento es por recaudaciones propias según el acuerdo Gubernativo 297.2006, aprobación del Presupuesto de la Nación según planificación.
- ✓ **Administración de Recurso Humano:** El recurso humano está compuesto por dos sectores; administrativas financiero el cual está conformado por contadores, secretarias, administradores auditores, siendo estos mismos los reglones presupuestarios 021,011.Y el área técnica; químicos biólogo farmacéuticos y técnicos en Laboratorio y Muchas veces no se cumple con el proceso de selección del personal, se realizan capacitaciones

periódicamente con el fin de mantener actualizado al personal administrativo financiero.

- ✓ **Desarrollo tecnológico:** los programas que se manejan equipo especializado, y la herramienta es la mejor está actualizada, para presentar los análisis cumplimiento con las normas ISO y políticas de calidad, Como es NTG/ISO /IEC 17025, NTG/150 15189, asegurando la calidad de productos farmacéuticos y asegurando la calidad de los resultados.
- ✓ **Aprovisionamiento:** se cuenta con un abastecimiento adecuada para responder a la demanda de los diferentes análisis, con suficientes Materiales y suministros, Propiedad Planta y equipo en las áreas técnicas y administrativas para el desarrollo de las diferentes actividades.
- ✓ **Planes de ascenso:** El régimen de ingreso, ascenso, traslado y permutas en el artículo 28 del pacto colectivo de condiciones de trabajo en la cual indica que se reconoce el derecho de sus trabajadores a ser promovido o ascendidos a cargos de mayor jerarquía o categorías. Para el efecto se conforma una comisión bilateral conformada por dos personas de la institución y dos del sindicato, para la discusión e implementación de los procesos a establecerse para cumplir con lo anunciado en el artículo. (SNTSG art. 49,50 y 53 del código de trabajo y 5 incisos a) Decreto 71-86,35-96 Ley de sindicatos y regulación de huelga de los trabajadores del estado).
- ✓ **Presupuesto de la Institución:** Para que las instituciones del Estado puedan prestar los servicios a favor de la población, es necesario que el presupuesto, previo a ser ejecutado, atravesase distintas etapas a las que en forma integral se les denomina “Proceso Presupuestario”. Anteriormente, dicho proceso se integraba por cuatro etapas (formulación, discusión y aprobación, ejecución y evaluación), sin embargo, con las reformas realizadas a la Ley Orgánica del Presupuesto, sé han delimitado en forma expresa, ciertas acciones lógicamente concatenadas que enmarcan con

mayor detalle el proceso presupuestario, por lo que con la referida modificación a la Ley Orgánica del Presupuesto, se han establecido ocho etapas, siendo ellas:1. Planificación,2. Formulación,3. Presentación,4. Aprobación,5. Ejecución, 6. Seguimiento,7. Evaluación,8. Liquidación y rendición del presupuesto del sector público del Decreto No. 13-2013 del Congreso de la República de Guatemala, adicionó a la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto No. 101-97, entre otros, el Artículo 7 Bis relativo al Proceso Presupuestario.

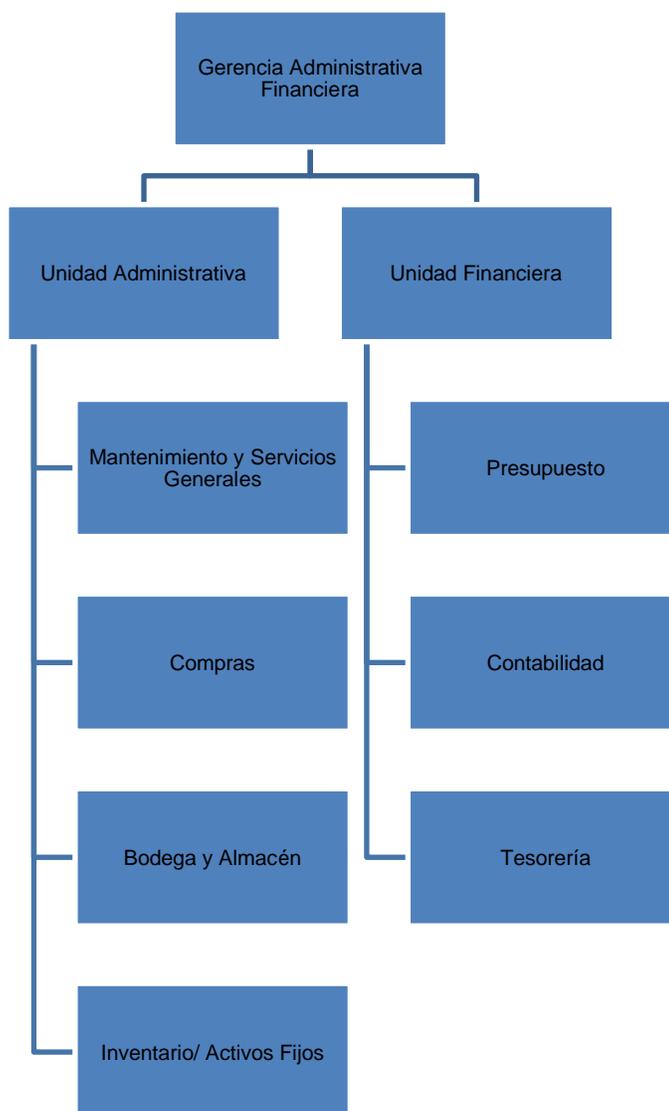
### 1.3.3 Actividades Primarias

- ✓ **Logística Interna:** Los clientes o usuarios de las distintas casas farmacéuticas, y guatemaltecos de los distintos centros de salud áreas de salud, necesitan tener acceso de cómo deben presentar o requerir el servicio de análisis, la forma adecuada de presentar la muestra que se necesita analizar y cumplir con las normas que se requiere para ingreso así se asegura una calidad de los resultados.
- ✓ **Producción:** tener la muestra cómo se necesita para realizar el proceso de análisis cumpliendo con las normas básicas de seguridad, reactivos y materiales medico quirúrgicos.
- ✓ **Logística Externa:** se realizó todo el proceso que lleva cada análisis desde que ingresa hasta que termina con las personas involucradas, se presenta el informe del resultado puede ser negativo o positivo con firmar del especialista.
- ✓ **Marketing y ventas;** la persona encargad de dar a conocer los resultados de los análisis se comunica con los diferentes usuarios o empresas farmacéuticas que solicitaron en el servicio. Y los resultados de análisis epidemiológico por algún brote en el país se comunica a las diferentes áreas de salud y al ministro de salud en funciones.
- ✓ **Servicio:** si el usuario o cliente no está satisfecho con el resultado de su análisis presenta un oficio a la directora de la entidad de salud, de cada una

de las inconformidades y ya se le dará respuesta por medio del analista que dio el resultado cumpliendo con las normas de calidad. Y también está el servicio de la unidad de información pública del ministerio de salud para cualquier información.

- **Estructura organizacional unidad de estudio**

Las áreas de estudio están ubicadas en la gerencia administrativa financiera y se utilizara la unidad administrativa y unidad financiera.



Nota: Organigrama instrucción de salud pública 2022.

## 2. MARCO TEÓRICO

Hoy en día todas las organizaciones, buscan explorar al máximo las competencias de sus colaboradores, para obtener los mejores resultados posibles, pero no basta solamente con aprovechar las cualidades y habilidades de estos, también hay que buscar métodos necesarios para que estos se sientan cómodos en los puestos que desempeñen y den lo mejor de sí en beneficio a la organización.

De acuerdo con lo mencionado en la actualidad se está atravesando una situación imprevista a causa de la pandemia del Covid-19, la cual tiene como características generales afectar a las personas, causando infecciones respiratorias, daños en órganos vitales del cuerpo y una temperatura corporal elevada como aislamiento de o confinamiento total o parcial. Además de esto, (Hernández G. V., 2011) afirma que la salud mental también se ve afectada por la cuarentena, ya que se incrementa la probabilidad de padecer problemas psicológicos debido al distanciamiento social y al hecho de permanecer en un mismo lugar por mucho tiempo y pueden llegar a presentarse posibles síntomas de ansiedad, depresión y estrés, generando así, cambios y pérdidas en diferentes aspectos, entre ellos, emocionales, económicos, y sociales, es por ello la importancia de tratar el tema de la motivación como uno de los factores que afecten a los colaboradores de la institución.

### 2.1 Motivación

Existen muchas teorías con respecto a la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida lo que las personas piensan, les resulta importante y que está ocurriendo en su entorno personal, social, y laboral como también que pretenden alcanzar para satisfacer una u otra necesidad. La motivación y la retención del recurso humano dentro de la organización, ha sido un tema importante para los directivos y principal inconveniente dentro de las organizaciones ya que la falta de motivación provoca que los seres humanos no se sientan bien y por lo tanto no se sienten parte de esta, repercutiendo en su desempeño laboral; la motivación trae

efectos psicológicos positivos tales como: la autorrealización, el sentirse competente y útil, como también fomentar alta autoestima y clima laboral sano, la insatisfacción laboral afecta el rendimiento, baja productividad, estrés y desmotivación al colaborador.

Fundamentalmente la motivación se puede definir como la fuerza interior que ayuda a conseguir una meta en el recorrer de las etapas de la vida, siendo este un detonante que garantiza satisfacción laboral el poder trabajar en equipo y en el cumplimiento de los objetivos, al mismo tiempo genera creatividad, efectividad, entusiasmo, como una lealtad y compromiso con la organización, hoy en día existen diversos estudios de la motivación siendo vanguardista como también las modificaciones que han tenido en el transcurso de las décadas y en especial en este tiempo con la presencia de cambios físicos y psicológicos de COVID-19 ha provocado alrededor del país.

Sobre lo manifestado, se señala que el comportamiento de los individuos en una organización es complejo y está determinado por aspectos intrínsecos, que son producto de sus propias cualidades de identidad, potencialidad de aprender, motivación, apreciación del contexto subjetivo y objetivo, disposiciones, impresiones, valores, etc.; y aspectos extrínsecos que derivan del entorno, de las cualidades institucionales, como del programa de retribuciones y castigos, aspectos sociales, políticos, trabajo en equipo, etc. (Chiavenato, 2009)

Debido a ello el cambio de visión en la organización se enfoca en cómo los colaboradores anhelan que sea la misma para establecer estrategias que motiven y establezcan vínculos organizacionales: “Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias.” (Chiavenato I., 2017)

La perspectiva de la motivación está dividida, en función del objeto de estudio: 1. Teoría de contenido, estas fueron las primeras hipótesis desarrolladas desde el punto de vista temporal estudian y consideran aspecto que motivan al ser humano

se centra en los pasos del pensamiento por el que estas se motivan. Asimismo, analiza las necesidades y refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral, dentro de las teorías de contenido se analiza la teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow ,1954), teoría bifactorial (Herzberg,1959), teoría de 2. Teoría de proceso, trata de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del colaborador, la finalidad que persigue y la justicia laboral, dentro de ellas se analizará la teoría de las expectativas (Vroom, 1964).

Debido a la perspectiva de las teorías de la motivación y la forma en que difieren en cuanto a que factor tiene mayor importancia para lograrlo o cual nivel es el correcto para alcanzar una satisfacción laboral y la necesidad de la organización de adoptar una sola, para mantener motivado al personal que se contrate y se retenga.

## **2.2 Teoría de la motivación de las necesidades humanas de Maslow**

EL aporte fundamental de Abraham Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la teoría de la motivación y la jerarquía de las necesidades es considerada como base para que una sociedad pueda tener armonía y equilibrio, el ser humana busca un trabajo para sentirse bien, satisfacer las necesidades en la medida que avanza en la pirámide de necesidades de Maslow este a la vez se sigue estudiando como referente cada vez que se habla sobre la motivación y su importancia, esta teoría plantea que las necesidades se deben de satisfacer de uno en uno, no es posible saltar los niveles u obtener una antes que otra en su orden, para que el ser humano alcance el nivel más alto, a continuación, se describe cada uno de ellos:

1. Las necesidades fisiológicas: son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades

biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

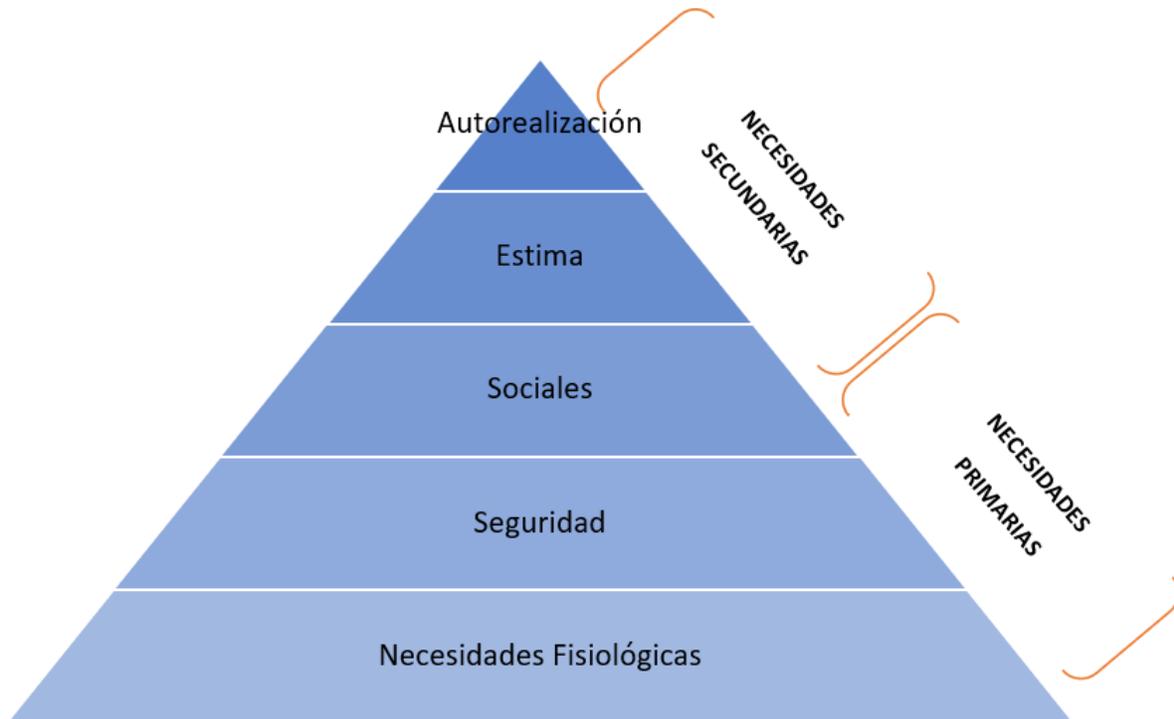
2. Las necesidades de seguridad: son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo, también están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. Las necesidades sociales: son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

4. Las necesidades de estima: son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, cómo la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

5. Las necesidades de autorrealización: son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

El orden se debe a que Maslow afirma que las personas se ocupan de las necesidades que los mantienen vivos, como comer, beber, respirar, salud, siendo estas estables y tienen un equilibrio básico, se procede a intentar alcanzar y satisfacer las necesidades de realización personal y así continuamente hasta llegar a lo más alto. Es importante mencionar que dicha teoría tiene ventajas como desventajas de aplicarla, dentro de las ventajas que se pueden mencionar son: fácil de comprender y poner en práctica, la visualización es comprensible y determina en qué nivel de la pirámide está cada colaborador y su aplicación en tiempo real.

**Figura 1***Pirámide de Maslow*

Nota. Pirámide de Abraham Maslow. Teoría de las necesidades humanas, 2022.

Las desventajas de la pirámide de Maslow es una de las teorías más ambigua debido a que hay algunas necesidades que son fáciles de medir (como por ejemplo el vestir, el alimentarse), pero otras son más abstractas (como por ejemplo la autorrealización), este último creó polémica debido a que existe otros factores que hacen que el ser humano no llegue a la autorrealización, en la actualidad es notorio que el ser humano aspira a completar el nivel más alto que propone Maslow, pero a la vez se es necesario de aplicar una actualización a la formación de nuevas teorías motivacionales para poder cumplir con la autorrealización y alcanzar más. (Chiavenato I., 2020)

Entre ellos esta las motivaciones que no solo alcancen lo básico o lo necesario, sino que también los colaboradores se sientan motivados para que se involucren con las tareas asignadas y así poder cumplir de forma eficiente con sus funciones y las

nuevas formas de laborar; se necesita actitud positiva, participación y los deseos de cada uno de ellos para alcanzar las metas establecidas, sin embargo, existen gestores que motivan el esfuerzo de sus colaboradores mediante recompensas anheladas, como el reconocimiento económico y laboral, ya que las personas se esfuerzan cuando son recompensados material y/o espiritualmente. Para tener una visión se desarrolla la siguiente teoría que aporta conocimiento para comprender que otros factores son necesarios y siendo estos partes de la motivación laboral que contribuye en alcanzar una satisfacción de autorrealización de otra forma a través del complemento de teorías.

### **2.2.1 Importancia en la teoría de motivación humana de Maslow en la institución de estudio**

Como se ha mencionado la motivación es un factor importante no solo para las instituciones, sino que también para el colaborador y la satisfacción de ellas determina otros factores que mencionaremos a continuación.

La teoría de Maslow se aplica dentro de la unidad administrativa financiera en el entorno de esta, para un colaborador de la unidad, se inicia cuando las necesidades de orden inferior (fisiología y seguridad) están cubiertas.

El fenómeno que se observa dentro de la institución es cuando un colaborador inicia sus labores como primer ingreso, trabaja delicadamente, está preocupado por recibir un salario, pero no solo eso necesita el colaborador, la institución debe proporcionar las condiciones básicas como también un lugar adecuado para cumplir sus obligaciones y responsabilidades como por ejemplo una oficina, escritorio, computadora, instalaciones con ventilación y áreas de descanso como de cafetería siendo estas las (necesidades fisiológicas) cuando estas primeras necesidades estén cubiertas, el colaborador se ocupará de asentarse y de disponer de ciertos recursos fijos y de un ambiente laboral seguro y estable (seguridad).

Por un lado, el colaborador ya satisfecho las necesidades buscara tener acceso a una vida saludable este aplicando a seguros de vida y de salud entre otros estos también llamados garantías de prevención de riesgo y seguridad laboral. Abonado a ello el colaborador buscará y se mantendrá en su trabajo según la estabilidad que la institución ofrezca financieramente, como también el compromiso que esta afiance, por lo tanto, este orientará sus decisiones a encontrar desarrollos profesionales sólidos y que a la vez proteja los intereses de este. Una vez alcanzados estos niveles básicos, el colaborador quera satisfacer sus necesidades de afiliación estas mismas se dan en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo siendo necesarias y efectivas. La institución genera la relación de cooperación entre colaboradores, jefes inmediatos y jefes directos por ende se aumenta el rendimiento y generara un clima y cultura organizacional optima uno de los factores importantes que mencionar es la comunicación a la hora de gestionar los objetivos de la unida y hacer parte a los colaboradores de este, esto apoya a fomentar un sentimiento de pertenencia.

Con ello el colaborador, desarrollará nuevas motivaciones y buscara ser exitoso en todo lo que realice tanto laboralmente, profesional y personalmente, buscando el reconocimiento en el cumplimiento de metas como reconocimiento de logros, mismas que acrediten sus méritos, fortaleciéndose en confianza, y la imagen que tiene de él mismo aumentando las acciones y posibilidades de éxito como opciones de asensos laborales.

Para concluir, la importancia de la motivación laboral se estudia en la unidad administrativa financiera, es porque los niveles de confianza que se alcanzan, el de autorrealización , él colaborador querrá ascender a nivel personal y para ello deberá de ser un experto en lo que realice dentro de su puesto laboral, teniendo desafíos interesantes como también oportunidades de crecimiento, en la medida que las necesidades básicas se cumplan y se logre satisfacer cada nivel de la pirámide de Maslow ya que si no están cubiertas la desmotivación llegara y generara factores de insatisfacción como tal.

### **2.3 Motivación laboral intrínseca**

Para Herzberg la teoría se basa en factores motivacionales o satisfactores en la relación que existe entre el trabajador y la actitud que desenvuelve en su entorno laboral, señala que el comportamiento de los individuos en una organización es complejo y está determinado por aspectos intrínsecos, que son producto de sus propias cualidades de identidad, potencialidad de aprender, motivación, apreciación del contexto subjetivo y objetivo, disposiciones, impresiones, valores, etc. (Chiavenato I., 2011)

para los colaboradores en enfrentar el impacto del COVID-19, los cambios a nivel organizacional en las empresas físicamente se han acelerado, “estos cambios han generado una redistribución de funciones, revisar normativas y definir con claridad los mecanismos de integración y coordinación de la estructura” como lo indica (Marrero, 2020).

Con respecto a la seguridad del colaborador en el entorno laboral, la Organización Internacional De Trabajo -OIT- en su Normas internacionales del trabajo sobre seguridad y salud en el trabajo indica “unas condiciones de trabajo seguras y saludables son fundamentales para el trabajo decente”. El marco jurídico que rige la protección de la vida y la salud de los trabajadores y sus diversos elementos están firmemente anclados en muchas normas internacionales del trabajo. (OIT, 2019) (2019). Así mismo indica que en este tiempo de pandemia se trabaja en un nuevo orden y en el convenio 187 de la OIT , en el apartado d) del artículo 1, se introduce la expresión “cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud”, que se define como “una cultura en la que el derecho a un medio ambiente de trabajo seguro y saludable se respeta en todos los niveles, en la que el gobierno, los empleadores y los trabajadores participan activamente en iniciativas destinadas a asegurar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable mediante un sistema de derechos, responsabilidades y deberes bien definidos, y en la que se concede la máxima prioridad al principio de prevención”.

En consecuencia, los colaboradores como la organización han sufrido cambios drásticos y se puede medir a través del cumplimiento de metas, productividad si la responsabilidad del puesto se está ejecutando correctamente, y si está recibiendo idóneamente las instrucciones del líder como también la motivación ideal para el cumplimiento de sus metas, autonomía de decisiones y retroalimentación.

## **2.4 Teoría de la motivación de Víctor Vroom**

El desarrollo de esta teoría de la expectativa de Víctor H. Vroom (1964), Afirma que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende obtener laboralmente, manteniendo una correlación positiva entre el rendimiento/desempeño del colaborador y su esfuerzo. Con ello cuanto más se esfuerce, mejor es su desempeño laboral como el fortaleciendo de su bienestar personal y laboral.

Así mismo Cortes, cita textualmente las palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”. Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al colaborador que no puede controlar. (2015) Según esta teoría de la expectativa asegura un buen rendimiento laboral es necesario cuidar tres tipos de relaciones que se dan en todo proceso de trabajo, debido a que la ausencia de alguna de ellas perderá la fuerza motivadora hacia el trabajador repercutiendo, con ello negativamente en su rendimiento y eficacia, estos tres componentes proponen la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza motivacional} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

Hace alusión a los tres componentes mencionados para explicar de qué depende que una persona sienta y ejerza dicha fuerza motivacional, en el proceso aplicado en el ámbito del trabajo se interpreta estos 3 componentes aplicando la teoría como:

## Figura 2

*Teoría de la motivación de Víctor Vroom*



Nota: Componentes de la teoría de la motivación de Víctor Vroom, 2022.

Este modelo podemos encontrar tres procesos principales que pueden desarrollarse en el contexto laboral y al comportamiento en la organización siendo estos:

1. Relación entre esfuerzo y rendimiento: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño, esto indica que, a mayor esfuerzo, con mayor rendimiento.
2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado, este se relaciona con la premiación económica al trabajador en función al desempeño.
3. Relación entre recompensas y valor: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean, con ello se enfatiza que las recompensas sean valoradas por los colaboradores, cuando más valor tenga la recompensa esto se relaciona con los objetivos, y la motivación tendrá y más

esfuerzo invertirá para desarrollar las tareas o el trabajo dentro de la organización.

En pocas palabras la teoría de la expectativa se enfoca, en que las personas se sienten motivadas si piensan que por el trabajo realizado les puede proporcionar cosas que desean, coexistiendo la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una actividad desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas.

Para (Chiavenato I., 2017) indica que existe “el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización” que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones muchas de ellas, la relación inconsistente entre dinero y desempeño. El dinero es un motivador muy importante, si la teoría se aplica se puede deducir que existe una relación directa e indirecta entre el desempeño y por consiguiente aumenta del mismo, las personas tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado.

### Figura 3

*Modelo de expectativas de Vroom V.*



Nota. Modelo de la expectativa de Vroom. Planeación Fundamentos y Aplicaciones, Chiavenato 2017.

## 2.5 Motivación laboral

La motivación laboral es la capacidad que tiene una organización para mantener una actitud positiva en los colaboradores, basándose en el desempeño que tengan al realizar cada una de las tareas asignadas debido a que influye directamente sobre el desenvolvimiento de la organización al cumplir sus objetivos.

La motivación en el entorno laboral se da en la relación de las fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta. La importancia y el proceso que la motivación laboral ha creado grandes expectativas con referente a la capacidad que tiene una organización, institución, empresa de mantener a sus colaboradores para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos, metas y crear un clima laboral positivo a través de la cultura misma.

En la actualidad, como bien se ha definido que la motivación se da en el ser humano y que a través de llenar las necesidades básicas, las teorías bifactoriales , como también la teoría de la expectativa; estas teorías requieren de evaluaciones e identificar en qué nivel está la organización motivando a los colaboradores a través de clima y cultura organizacional , la evaluación de desempeño, el trabajo en equipo y liderazgo entre otras, siendo estas retos a través de lo virtual ya que las mediciones que se realicen tendrán información pertinente y valiosa para desarrollar nuevas estrategias como la reestructuración en las delegaciones de recursos humanos, e implementar acciones para lograr mantener motivado al personal, sin embargo, existen planes de recompensas no económicas que benefician a mejorar la vida de los colaboradores, los cuales repercuten positivamente en las actitudes de trabajo.

Dentro de las organizaciones se implementan planes que influyan directamente el crecimiento y desarrollo personal, sin embargo, los sistemas de recompensas que

más influyen en el colaborador son los que premian a su esfuerzo significativo, reconociéndose más que por cartas de felicitación o actividades en público, sino dar valor a la calidad del tiempo en su vida personal, brindando horarios que se adapten a sus necesidades, acentuando la calidad del tiempo más que incentivos monetarios.

El objetivo fundamental de la función de recursos humanos es atraer, mantener y retener el talento humano, con calidad competencias acordes a la necesidad de esta y alcance los objetivos organizacionales, teniendo esto último claro las organizaciones luchan económicamente por mantener un clima laboral sano y se refleje en cada tarea y meta que se asigne a la unidad, departamento o gerencia y está llene esa expectativa. (Perero, 2018)

### **2.5.1 Clima organizacional**

El clima organizacional es considerado como un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio, diagnóstico y mejora inciden de manera directa en la satisfacción y productividad de los colaboradores y, por tanto, en los resultados de la organización. Por otra parte, Acosta y Venegas (2010) cita por (Prado, 2020), sostiene que “El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que definen a una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman”.

Cabe destacar que el clima organizacional es el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada institución, se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades del colaborador y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, involucra factores estructurales, como el tipo de institución, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. El Clima guarda relación directa con la cultura organizacional de la empresa, entendiendo como cultura el patrón

general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Aun así, podemos distinguir entre ellas las siguientes: 1. Son dimensiones complementarias, 2. La cultura precede y fundamenta el clima, 3. El clima es más variable que la cultura, que tiende a perdurar en el tiempo.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La teoría sobre clima laboral de Rensis Likert, sostiene que los trabajadores asumen un comportamiento basándose de manera directa en el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos perciben y, por tanto, la reacción estará determinada por dicha percepción. Propone tres tipos de variables: variables causales, que son de tipo independiente, se orientan a señalar el sentido en el que una organización evoluciona y alcanza resultados; variables intermedias, orientadas a evaluar el estado interno de la empresa en aspectos como motivación, rendimiento, comunicación, toma de decisiones y la tercera variable determinada como variables finales, que se originan como consecuencia del efecto de las variables causales y las intermedias anotadas anteriormente. (Peña Rivas, 2018)

Tomando en base a lo dicho por (Likert en 1965), cita (Hernández G. V., 2011) que el clima está orientado a establecer los resultados obtenidos por la organización tales Cita como productividad, ganancia y pérdida. Posteriormente la teoría de Clima Organizacional de Likert citado también por Brunet establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima.

Así mismo podemos identificar que el clima organizacional está ligado al tipo de cultura que la organización pretenda tener o tenga, con ello es necesario tener colaboradores que aporten positivamente a la organización como también el tener técnicas apropiadas para la selección de dicho recurso. Tomando en cuenta que el clima es el carácter y la cultura representa la personalidad de la organización.

### **2.5.2 Cultura organizacional**

Es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen. La cultura organizacional “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.” (Chiavenato I., 2020)

Toda cultura organizacional, reúne varios elementos que lo hacen único y que cada uno de los colaboradores practican en sus labores diarias, entre ellos están los valores como el respeto por los demás, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la excelencia al servicio como también los conocimientos, las creencias, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier otro hábito como capacidades adquiridas por el mismo.

Dentro del orden se establece que la cultura organizacional tiene sus efectos y consecuencias, en este sentido recuerda a un iceberg en la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. A la vez en la parte sumergida están los aspectos invisibles, profundos, cuya observación y percepción es más difícil, allí es donde están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. (Chiavenato I., 2019)

Los autores descritos indican, que la cultura organizacional es útil y eficiente para la empresa en la cual intervienen los colaboradores y como la importancia de las propias reglas de la organización para alcanzar las metas, objetivos como una estructura organizacional acorde.

El Covid-19, provoco desestabilización a las familias, las organizaciones y la economía, por lo que las organizaciones en Guatemala no fueron la excepción, tuvieron que realizar ajustes y adaptarse a la nueva modalidad, dando paso a nuevas formas de hacer las cosas como la de administrar su capital humano, causando confinamientos y aislamientos dentro de la población laboral, en el acuerdo ministerial y salud pública 146-2020 y el acuerdo gubernativo 79-2020 siendo estos mismo una guía para las organizaciones en la implementación del primer cambio en la medida que se da el confinamiento escalonado.

Este mismo causó incertidumbre ya que la entidad que rige las normas y leyes del trabajador y de las organizaciones no se tiene mayor información de cómo serán las nuevas normativas, pero dentro de lo que las mismas organizaciones en Guatemala se están fortaleciendo de herramientas de aprendizaje como usando estrategias en diferentes plataformas causando que la población laboral se adapte a una nueva forma de labor; dentro de ellas podemos mencionar el home office o trabajo en casa, en la cual los colaboradores desde sus hogares laboran y dan apertura a un nuevo canal de comunicación entre ellos las plataformas virtuales siendo herramientas útiles para reuniones de equipos de trabajo digitalizando las convivencias dando paso a que este nuevo canal se adapte a las culturas organizacionales fortaleciendo los lazos de las organizaciones con los colaboradores y viceversa.

Cada organización tiene su cultura organizacional como lo hemos visto en la referencias anteriores y tomando en cuenta los factores a usar es importante que para poder conocer una cultura organizacional es necesario comprender, vivir en una organización como tal , trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer

carrera en ella, participar en ella de modo que las personas interactúan en ella, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones e interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional puede ser fuerte y débil dentro de la organización, una cultura fuerte significa que los trabajadores entienden y creen en la misión, visión, objetivos, estrategias y prácticas de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que apoye comportamientos inadecuados puede representar un obstáculo si se desea realizar cambios en la empresa, de tal manera hay que encaminarla hacia el comportamiento positivo, de modo que se consiga una ventaja competitiva con base a reglas de conducta arraigada en la cultura.

#### Figura 4

##### *El iceberg de la cultura organizacional*



Nota. EL iceberg de la cultura organizacional. Chiavenato 2019.

Hay factores que tienen un impacto en el desarrollo de los procesos organizacionales, que pueden tener repercusiones de manera positiva o negativa, unas pueden ser el inicio de un futuro brillante y otras pueden ser “factores

determinantes que pueden llevar a las organizaciones a sus niveles más bajos de productividad y desarrollo”. (D.R. Strickland, 2012)

Por tal motivo una cultura organizacional débil, en los tiempos de pandemia ha causado el cierre de algunas empresas, liderazgo inadecuado, el mal manejo del cambio, mal clima laboral, mala comunicación, falta de estrategias innovadoras, alta rotación de personal, todo esto ha traído consigo costos elevados a las organizaciones, por lo que ha sido difícil poder subsistir y ser competitivas, el mundo actual demanda muchos cambios por lo que las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar cualquier eventualidad que se presente.

Sin embargo, una buena cultura organizacional se ve reflejada en su personal, una buena cultura promueve un buen clima laboral, buena comunicación, un liderazgo adecuado, la comunicación es efectiva en ambos sentidos, tanto de los altos mandos a los mandos más bajos, como de los mandos más bajos hacia los más altos; lo que impacta en la productividad y desarrollo ya que, los colaboradores con sentido de pertenencia hacia la organización se identifican con los objetivos y metas empresariales. Uno de los efectos que se ha notado considerablemente es que a nivel mundial el Covid-19, cambió el futuro de los recursos humanos de la forma clásica en la que se estaba manejando y como ha desafiado económicamente al país. (KPMG., 2020)

La llegada de la pandemia agravó los desafíos y aumentó el carácter de urgencia con el que debían enfrentar, las estructuras organizacionales tendrían que coordinarse y actuar más rápido debido al impacto del Covid-19, como sugieren “en los procesos de trabajo y en los instrumentos de normalización organizacional, generando cambios en sistemas de gestión, el seguimiento y supervisión del trabajo, redistribución de la tarea, mecanismos formales e informales de comunicación, entre otros.” (Muñiz, 2016)

Los cambios a nivel organizacional en las empresas se han acelerado, “Estos cambios han generado una redistribución de funciones, revisar normativas y definir con claridad los mecanismos de integración y coordinación de la estructura.” Como lo indica (Marrero J. F., 2020)

En este sentido se puede decir que se busca una mejor calidad de vida para los colaboradores, el avance de la tecnología y la necesidad inmediata, han producido un efecto de transformación digital en la implementación de jornada de teletrabajo, misma que ha probado ser una alternativa eficaz en muchas organizaciones Guatemaltecas y es poco probable que se dé un retroceso en su aplicación, por el contrario, se tiene previsto que el ministerio de trabajo establezca una normativa actualizada de dicha jornada considerándola como opciones laborales con menos presencia física y más teletrabajo. Esto constituirá un mejor balance en la calidad de vida de los trabajadores y obligará a las organizaciones guatemaltecas a replantear sus valores y cultura organizacional alrededor de la persona.

En conclusión se considera que corresponde a los líderes poner los cimientos de una nueva cultura organizacional centrada en la persona, que a su vez contribuirá a una sociedad más humana y solidaria, una nueva sociedad que afronte con mayor éxito otros retos aún que sin lugar a duda llegará un futuro mejor y ese impacto recibido de una pandemia rescate a las organizaciones y transforme a las nuevas en crecer con valores , principios aumentando los espacios colaborativos y la generosidad; que se den espacios para el desarrollo y soluciones innovadoras, que el comportamientos con personal altamente capacitado garantice armonía, climas laborales estables , liderazgos que agilicen tomas de decisiones como conexiones con el cliente interno y externo a un nivel más personal mostrando vulnerabilidad ante cualquier situación que se necesite y hacer un cambio de cultura organizacional formando equipos de alto desempeño.

### 2.5.3 Equipos de alto desempeño

Para desarrollar equipos de alto desempeño es necesario tener primero un equipo de trabajo, la finalidad es unificar las habilidades, talentos y conocimientos, el respaldo de los compañeros de equipo y la toma de decisiones de mejor calidad, dotando a los participantes con conceptos como también habilidades indispensables para identificar, proponer y comprometerse a tomar acciones que permitan trabajar en equipo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo esto la disposición por medio de la cual influye, la calidad de procesos, satisfacción e implementación de los individuos, como la flexibilidad en la cultura organizacional, a través de aprendizaje, desarrollo, integración grupal y relaciones sociales satisfactorias como remuneraciones adecuadas y posibilidades de crecimiento, fomentando la solidaridad entre los colaboradores, compartiendo logros y dificultades para alcanzar metas en común. (Moyano, 2021)

Los equipos de alto desempeño (EAD), una vez esté capacitado será posible ofrecer ventajas competitivas debido a que la creación de estos equipos hace que exista confianza entre sus integrantes y están unidos por el compromiso que tienen para lograr un objetivo compartido, claro y definido, para formarlos es necesarios de desarrollar los siguientes pasos:

1. Debe estar al mando de un líder que tenga clara la misión, visión de la organización, con las capacidades competentes para poder guiar y establecer una determinada cultura organizacional.
2. Se deben seleccionar a las personas adecuadas que cuenten con experiencia y conocimiento para trabajar en equipo.
3. Hay que definir los roles de cada miembro del equipo, y establecer las responsabilidades de cada uno de los integrantes.
4. El líder constantemente debe motivar a los miembros de su equipo reconociendo el trabajo bien hecho.

Siendo estos algunos procesos para desarrollar grupos de colaboradores que cumplan con capacidades y competencias esenciales, los reclutadores de personal tienen un desafío, en la cual la contratación del recurso humanos tenga una actitud positiva y aparte de las competencias de gestión que tenga se debe de agregar las competencias sistémicas, promoviendo equipos de trabajo de alto desempeño, como también brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales, ascender, y sobre todo la modificación de las actitudes para contribuir y crear climas organizacional fuerte positivo y agradable , incrementando así la motivación laboral y reducir el estrés laboral.

El ser humano es un recurso esencial en la estructura de cualquier organización, así mismo se han identificado los aportes que los equipos de alto desempeño han generado en ellas permitiendo su crecimiento, sostenibilidad y mejorando su competitividad en el tiempo. Una definición clara de equipos de alto desempeño es la que da Katzenbach, (2007) citado por (Rocha L. M. A., 2021) donde lo define como un número pequeño de personas que tienen un objetivo común, donde sus fortalezas se complementan entre sí, se destacan por su compromiso y están orientados a su desarrollo personal y del equipo.

Los colaboradores como aliados estratégicos de una organización son quienes determinan el tipo de cultura organizacional, a partir de la manera en cómo son gestionados (creencias, valores, opiniones y desempeño). La evaluación de la cultura organizacional debe concebirse como parte fundamental de la gestión estratégica del talento humano y de la empresa, para garantizar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Asimismo, los equipos de trabajo se deben de adoptar para lograr un enfoque verdaderamente cohesionado y eficaz, basado en un ambiente de confianza, encaminado en el logro de resultados y productividad. (Lencioni, 2015)

#### **2.5.4 Productividad laboral**

Es la medición de los recursos de la organización y se utilizan para lograr un determinado resultado, alcanzado del mismo un alto desempeño con el mínimo desembolso de recursos., la perspectiva que con la se analizará es de nivel financiero es decir se describe la cantidad de recursos que se utilizan y a la vez se medirá factores como la calidad, la cantidad de recursos y productos y servicios sean aplicados por cada colaborador midiendo con ello el ausentismo laboral.

Establecer que la productividad laboral es lo más valioso que tiene la organización junto con el capital humano debido a que es el único que se adapta al cambio a través de su experiencia y conocimientos siendo más productivos como también competentes.

Identificando que la productividad laboral es un concepto que se utiliza para medir la eficiencia del trabajador y se calcula como el valor de la producción producida por un trabajador por unidad de tiempo, es decir que para Guatemala es en hora. Al comparar la productividad individual con el promedio, se puede identificar si un colaborador tiene un desempeño deficiente o no. El concepto también se puede utilizar a nivel nacional para calcular el PIB (Producto Interno Bruto), este mismo se adhiere a más estudios y analizar diferentes factores.

En el término de desempeño laboral de la organización es adecuado, cuando los productos y servicios son brindados de manera adecuada, su productividad es alta, y cuentan con un rendimiento y actitud beneficiosa para la empresa en términos de rentabilidad. Más aún, el tener una alta motivación también permite a la organización lograr un adecuado desempeño laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia. (Wiesse, 2018)

Es por ello la importancia de tomar en cuenta que la productividad laboral mide producción por hora de trabajo, se impulsa por las inversiones de capital, tecnología

y desarrollo de capital humano, como también el crecimiento de ésta a través de la misma organización como también el gobierno creando sistemas de incentivos laborales para aumentar los beneficios y crear una motivación entre ellos.

Con este orden de ideas se afirma que “el sistema de recompensa incluye: salarios altos, vacaciones, premios, promociones de puesto, más recompensas como seguridad en el empleo, transferencias laterales a puestos desafiantes que conlleven a un crecimiento y desarrollo adicional y otras formas de crecimiento por su desempeño” Chávez, (2015 p.88). Como bien lo interpretan los autores establecer una medición y evaluar sobre ella es necesario para poder establecer metas a los colaboradores como proporcionar incentivos basados en el rendimiento, si alcanzan esos objetivos se remunera acorde al logro siempre y cuando el logro este sea realista para que sea alcanzable debido a que si es inalcanzable tendrá un impacto negativo en la productividad del colaborador y poca motivación.

### **2.5.5 Desempeño laboral**

Respecto a la variable desempeño laboral, Schneider y Reichers 1983, citados en (Prado, 2020) afirman que es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo.

En este contexto, cuando el desempeño del colaborador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros) están fallando y puede afectar la calidad de servicio y, por ende, la productividad de la organización, es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que

se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Para Morales (2009), citado por (León, 2017) conceptúa al desempeño laboral como el logro alcanzado por el trabajador ejecutando sus tareas buscando el logro de las metas organizacionales en un tiempo dado, y está constituido por actividades medibles y tangibles que pueden ser evaluados y una interiorización y autoevaluación del empleado respecto a su desempeño.

En general según varios autores descritos, el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada, con ello la motivación o desmotivación que recibe para cubrir cada uno de los factores mencionados y como el nivel de estrés acompaña a cada uno de ellos.

### **2.5.6 Desempeño laboral y motivación**

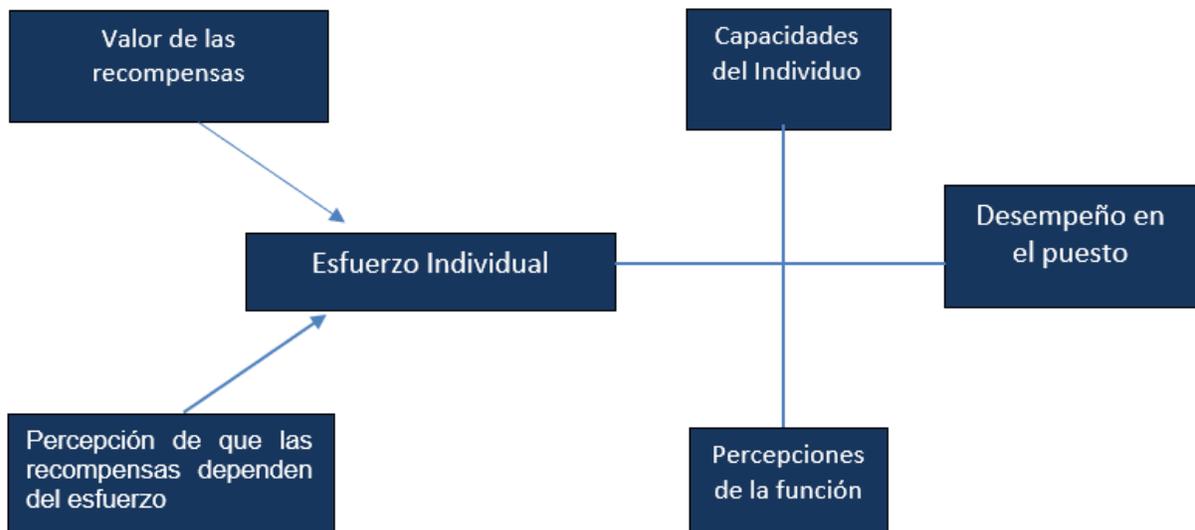
La teoría del desempeño laboral de Idalberto (Chiavenato I., 2008) indica que una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (p. 245).

Es importante indicar que la finalidad de la evaluación del desempeño es porque se enfoca en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta para lograr contribuir en el éxito de la organización. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? (Chiavenato I., 2008). Los intereses de las organizaciones para evaluar el desempeño de sus colaboradores son: recompensas, realimentación, desarrollo, relaciones, percepción, potencial de desarrollo y asesoría.

Uno de los factores que afectan el desempeño en el puesto de las organizaciones en general son las evaluaciones que se realizan a los colaboradores, formal o informal, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa que establece criterios para una mejora continua.

### Figura 5

*Factores que afectan al desempeño en el puesto*



Nota: (Chiavenato I., Gestión del Talento Humano., 2008)

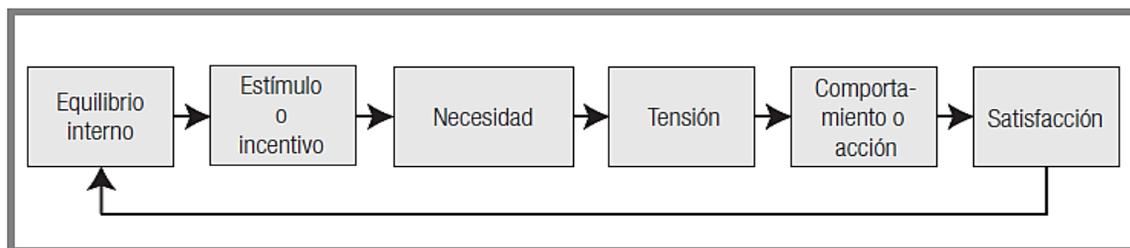
### 2.5.7. Ciclo motivacional

Cuando se habla del comportamiento de la persona, una de las formas de describirlo es mediante el ciclo de la motivación, según (Chiavenato I., 2007): Empieza con el surgimiento de una necesidad, la dinámica y persistente, que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad. (p. 49)

#### Figura 6

*Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad*



Nota: (Chiavenato I., Gestión del Talento Humano., 2008).

### 2.5.8. Programas de motivación laboral

(Varela, 2011) explica sobre la existencia de diferentes programas como herramientas organizacionales que fortalecen la estructura de la gestión del talento humano, se menciona programas de participación dentro de la organización y se utiliza para abrir espacios de interrelación ente equipos de trabajo y se aplica en todas las actividades programadas por el departamento de recursos humanos.

Existen actividades que son bien recibidas por los colaboradores y genera pertenencia y motivación entre ellas están: las celebraciones de cumpleaños, compartir logros de los colaboradores, socializar capacitaciones recibidas. A la vez se puede mencionar que un programa de motivación laboral se fortalece con el método de mejoramiento continuo de la calidad siendo este el ciclo de P.H.E.A. de Deming que consta de fases importantes:

#### Figura 7

*Ciclo de P.H.C.A. de Demming*



Nota: Ciclo de Demming. (Varela, 2011).

Para ello la finalidad de la planeación es orientar las acciones para el logro de los objetivos estratégicos, en cumplimiento de la misión organizacional. Con respecto a hacer, en este paso se debe de dirigir, organizar y asignar los recursos correspondientes, como responsabilidades para su ejecución, el hacer se

materializa en que hacer organizacionalmente e implica: establecer acciones para eliminar las causas del problema y ejecutar las acciones establecidas.

Al evaluar se establece un control, esta fase es complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación, seguimiento de la gestión y retroalimentación de las acciones, garantizando los logros por resultados. La idea es verificar que se avanza en la dirección correcta, haciendo las valoraciones correspondientes que sean necesarias en el sistema de evaluación este mismo a través de indicadores.

En el actuar la retroalimentación, comprende las propuestas de reorientación que se deben de emprender para mejorar los procesos e ir avanzando en un mejoramiento continuo. Para concluir las organizaciones que apliquen este ciclo de la calidad de Deming, mejorará su competitividad, al aumentar su productividad y reducir costos ya que busca la mejora continua. Así mismo podemos indicar que los programas de reconocimiento para los colaboradores “Estos programas consisten en dar atención personal y expresar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien realizado”. (Robbins, 2010)

Así mismo las recompensas intrínsecas o programas de reconocimiento a los colaboradores para ello afirman (Robbins S. P., 2009), indicaron que los programas de reconocimiento van desde decir gracias en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que, aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.

A continuación, algunas estrategias de recursos humano para aumentar la motivación de los colaboradores cuyo fin es promover la productividad, retener la fuerza laboral y evitar la rotación de los colaboradores como también la desmotivación en los puestos laborales.

- ✓ Sistema de incentivos.
- ✓ Pizarras de los logros obtenidos por equipos.
- ✓ Reconocimientos mensuales a los colaboradores, propuestos por los compañeros por el desempeño extraordinario.
- ✓ Hay que felicitar personalmente a los empleados.
- ✓ Enviar notas o correos electrónicos reconociendo el trabajo bien realizado.
- ✓ Organizar pequeños festejos por el logro de metas.
- ✓ Eventos deportivos.
- ✓ Horarios flexibles en la medida que sea factible hacerlo en el puesto laboral.
- ✓ Retroalimentación espontanea.
- ✓ Reconocimiento a los empleados.

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los colaboradores para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral, buscando siempre nuevas actividades que aumenten continuamente las responsabilidades y los desafíos, saliendo de la rutina laboral, pero incluyendo al equipo de trabajo.

### **3. METODOLOGÍA**

En este capítulo se abordó los procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de investigación, como también el alcance, el tipo de investigación, la muestra que se tomó, los instrumentos y diseños del trabajo de campo para el estudio.

#### **3.1 Definición del problema**

Actualmente, la motivación para el recurso humano juega un papel fundamental, pues a través de ella se mejora y aumenta la productividad y la falta de ella repercute en el bajo rendimiento, ausentismo y mala comunicación entre jefes y colaboradores.

Es por ello la importancia de realizar este estudio ya que en la unidad administrativa financiera de la entidad pública del sector salud, institución de estudio, es necesario identificar los factores motivacionales de los colaboradores y determinar en qué nivel estos afectan en alcanzar los objetivos de dicha área. Debido a que los últimos meses del año en curso los colaboradores se han mostrado un poco insatisfechos por la forma en que se está laborando , creando un descontento y falta de motivación para realizar tareas específicas como también la falta de participación y colaboración para ciertas actividades, a medida que se ha laborado de una manera híbrida el cambio de forma laboral como los horarios no han contribuido a que mejoren las jornadas laborales , todo lo contrario expresan no tener equilibrio entre vida laboral y personal manteniendo un descontento en la unidad. Razón por la cual es indispensable identificar los puntos importantes de la desmotivación y como establecer medidas de corrección y mejora continua.

#### **3.2 Planteamiento del problema**

En el contexto actual la pandemia provocada por COVID-19, se ha vivenciado múltiples cambios en diferentes áreas , tanto a nivel de personas, organizaciones , instituciones y sociedad en sí, dando un giro en todas las organizaciones e

instituciones en el país, desde el impacto de llevar a la población en un confinamiento total o parcialmente, creando caos ,incertidumbre como también retos y desafíos de los cuales las organizaciones e instituciones, en especial el área de recursos humanos, sino también de la que se espera más respuesta, debido a la situación coyuntural en la cual se ha dejado claro en la necesidad de ver dicha área como un aliado estratégico en el desempeño de los colaboradores en la organización.

Adicional a lo mencionado la motivación permite conocer las percepciones, las actitudes y comportamiento de los colaboradores; siendo estos de gran importancia, ya que la implementación de una buena o mala estrategia motivacional afectara la satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso de los objetivos institucionales establecidos. Para ello es importante establecer los factores motivacionales que se tienen en la unidad administrativa financiera de la entidad pública del sector salud, institución de estudio, para esta nueva modalidad ya que los hábitos se han transformado enormemente, en cuanto a la forma de desplazarse, en relacionarse con los compañeros y como se trabaja después del periodo de pandemia dentro de la institución. Tomando en cuenta que hoy en día es vital poseer colaboradores altamente motivados para alcanzar metas y se pueda de esa manera realizar sus funciones efectivas, es decir una persona altamente motivada se percibe como activa, dinámica, de buen ánimo y proactivo.

Por lo tanto, conocer el impacto que tiene la teoría de las necesidades humanas de Maslow y establecer la jerarquía de necesidades, puede permitir saber cómo la institución motiva a sus colaboradores para llegar a tener todas sus necesidades satisfechas. Se debe de señalar que el rendimiento de los colaboradores, el agotamiento y desgaste físico, emocional y mental que se tenga de los factores que le afecten impedirá cumplir con las tareas asignadas, desencadenando las situaciones que ponen en riesgo su labor, a través de las ausencias, faltas de dedicación y concentraciones de sus tareas, un desempeño bajo como productividad.

Debido a lo expuesto, se plantea la necesidad de analizar qué factores motivacionales de la unidad administrativa financiera de la entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala., con el fin de identificar , determinar os factores motivacionales que tienen dicha unidad y si adolece de ello para el alcance de los objetivos de dicha área de estudio, ya que los colaboradores dedican alto porcentaje a tareas monótonas que tienden a generar estados rutinarios que generalmente por la misma disposición laboral de forma hibrido se derivan cierta inconformidad y desmotivación como también empatía por parte del jefe inmediato.

Por otra parte, mantener una institución estable, en cuanto a colaboradores motivados, proactivos, satisfechos, como también una cultura y clima organizacional positivo, requiere de esfuerzo a través de una planificación estratégica, y procesos de control con una única finalidad que sea eficaz para alcanzar el cumplimiento de objetivos institucionales y la mejora continua de esta. Este estudio permitir Conocer ¿Qué nivel de importancia motivacional tiene el personal de la unidad administrativa financiera de la entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala?

### **3.3 Objetivos**

#### **Generales**

Determinar los niveles de importancia motivacional de los colaboradores de la unidad administrativa financiera de la entidad pública, del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala

#### **Específicos**

1. Identificar los niveles de importancia motivacional del personal de la unidad administrativa financiera de la entidad pública, del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala.

2. Determinar si el sistema de incentivos utilizados en la institución de estudio corresponde u supera el nivel de aspiraciones de cada uno de los colaboradores de la unidad administrativa financiera de una entidad pública, del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala.

3. Elaborar una propuesta adecuada sobre la motivación intrínseca a los colaboradores con base a los resultados en los niveles de importancia motivacional identificados a los colaboradores de la unidad administrativa financiera de la entidad pública, del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala.

### **3.4 Ámbito de la investigación**

#### **✓ Delimitación Temporal**

En el presente trabajo profesional se tiene una estimación de tiempo en trimestres iniciando en agosto 2021 a agosto 2022, en este periodo se consumirá las etapas específicas.

#### **✓ Delimitación Geográfica**

Se toma como criterio la accesibilidad a la información y la localización geográfica en Bárcenas, Villa Nueva, municipio de Guatemala, Guatemala.

#### **✓ Ámbito Industrial**

Se trabajará en una empresa del sector salud.

#### **✓ Delimitación Semántica**

Se aplicará la teoría sobre la motivación humana de Abraham Maslow en la cual formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas. Debido a que dentro de la institución se maneja los incentivos monetarios aplicando al sueldo base una bonificación y aumento salarial anual de 6%,8% dependiendo de la política de cada uno de los años 2021-2022.

Para la sustentación teórica de este programa se tomaron como base las concepciones de motivación, como un estado interno que provoca movimiento. Se describe como deseo, finalidad, creencia, impulso, objetivo, intención, propósito, etc. Asimismo, son fundamento de este trabajo algunas proposiciones de teorías del comportamiento, principalmente las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow ha recibido más atención en conclusión de la aplicación de esta es debido a que los colaboradores necesitan cubrir las necesidades básicas de esta teoría como las necesidades sociales y de pertenencia, como también las necesidades de autoestima como la de autorrealización. Todo esto conlleva a integrar cada uno de los elementos que conforman un adecuado desempeño laboral, como el hecho de considerar la forma en que se desenvuelven las personas en sus diferentes entornos.

#### ✓ **Delimitación temporal**

Está dividido por tres fases, la cual inicia en agosto 2021 a noviembre 2022.

1. Primera fase: definir el tema del plan de investigación insumos número 1.
2. Segunda fase: analizar la metodología correcta y efectiva con la que se analiza el caso de estudio y desarrollo teórico de métodos e instrumentos, cumpliendo con el insumo 2.
3. Tercera fase: realizar y presentar el plan de trabajo denominado tema y propuesta establecida.

### **3.5 Método de investigación**

Para dar relevancia a la investigación se aplicó el método científico en sus tres fases e identifiqué los factores de motivación humana de Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades de la unidad administrativa financiera de una entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala.

Las fases a continuación confirman cómo se abordó la información y el uso adecuado a cada dato recabado:

- Fase indagatoria: a través de procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (entrevistas directa y encuesta) y secundarias (medios digitales y online, como también libros textuales) otras.
- Fase demostrativa: En esta fase permitió establecer si lo investigado a través de los datos secundarios son veraces al comprobarlas en el ámbito real de la unidad administrativa financiera, a través de los procesos de análisis, síntesis, abstracción, comparación, concordancias y diferencias de los elementos teóricos con los empíricos.
- Fase expositiva: dio una explicación científica al problema observado por medio de un informe final (Tesis).

Los métodos y técnicas de investigación son fundamentales e indispensables en el desarrollo de cualquier tipo de estudio, dado que los métodos muestran la vía a seguir en el transcurso de la investigación, apoyándose para ello con la implementación de técnicas que muestren cómo se logrará abarcar ese camino. El método para utilizar será a través de la investigación científica, que “consiste en un proceso ordenado y sistemático, de análisis y estudio.” (Rus Arias, 2020) siendo el objetivo principal obtener conocimiento y aumentar el que se cuenta actualmente. (párr.1)

### **3.6 Alcance**

#### **Alcance Temático**

La investigación, estudió la teoría de la motivación humana (Jerarquía de las necesidades básicas) de Abraham Maslow que forma parte esencial los factores que lo caracterizan.

#### **3.6.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se aplica es descriptiva y explicativa ya que es necesario utilizar procesos estadísticos para recabar datos específicos que ayuden a la fiabilidad de la investigación. El alcance descriptivo detallara con exactitud las

características del fenómeno de estudio y la explicativa, recolectara datos que estadísticos que determinara los factores dl fenómeno de estudio.

El estudio es también sustentado de manera cuantitativa, correlacional, no experimental transeccional o transversal, debido a que recolecta los datos en un solo momento, en una medición y tiempo único, para describir los factores motivacionales humanos de Abraham Maslow y la (jerarquía de las necesidades) y analizar su incidencia e interrelación, siendo explicativo. (Sampieri, 2014)

### **3.7 Técnicas de recolección de información**

Ramos Changoya (2018), refiere que las técnicas de investigación, “son elementos normativos que dan estructura al proceso de la investigación científica, con ellos se ordenan las etapas de la investigación y se aportan instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de datos.” (párr. 89)

Para recolectar información se utilizarán la técnica documental como la de campo una busca recopilar información para manifestar las teorías que respaldan el estudio de los procesos, y la segunda busca recolectar testimonio y argumentos que permita confrontar la teoría con la práctica, valiéndose de instrumentos como entrevistas, y cuestionarios estandarizados. Además de lo antes mencionado es necesario aplicar las técnicas de investigación, esenciales para la recolección de datos y estas se dividen en: a) cualitativas, consiste en la recolección sistemática y el análisis de materiales, de carácter subjetivo, donde el control del investigador es bajo; b) cuantitativa, busca determinar la correlación entre variables, la generalización y la objetivación de los resultados a través de una muestra significativa para hacer inferencia a una población de estudio, así mismo se aplicaran las siguientes herramientas:

**3.7.1 El censo:** se utilizará esta técnica para recolectar la información de la población objeto de estudio, en relación con los factores motivacionales humanos,

se recabo la totalidad de los elementos siendo este un total de 42 colaboradores de la unidad administrativa financiera de una entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala, incluyendo el gerente de la unidad

**3.7.2 Entrevista estructurada:** esta técnica es importante para interactuar con los involucrados ya que a través de ella se podrá obtener información más específica como oportuna sobre la motivación que reciben los colaboradores de parte de la institución, ya que será una fuente directa, precisa que proporcione un panorama sobre los factores motivacionales que se tiene y como el ente encargado de recursos humanos gestiona el tema sobre la motivación humana siendo el jefe a cargo de la unidad quien brinde suficiente información respecto al tema y respalde en si las teorías de la motivación utilizada para el análisis de datos concluyentes.

**3.7.3 Cuestionario:** es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios y con esto alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario es estandarizado MbM y contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite aislar ciertos problemas que son de interés principal, se pueden utilizar preguntas dicotómicas y de selección múltiple, estableciendo preguntas puntuales para que el colaborador evaluado se sienta cómodo al contestar, este mismo se proporcionara en línea.

#### **3.7.4 Otras fuentes de recolección de información**

- **Recolección de datos secundarios**

Para obtener información donde los datos fueron fundamentados sobre bases confiables que apoyan el análisis de qué factores motivacionales humanos de la unidad administrativa financiera de una entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala, es necesario describir datos estadísticos y teorías en la cual la motivación aporta en el bienestar de la institución de estudio.

- **Recolección de datos primarios**

Para lograr obtener información relacionada con el punto de vista del empresario y comportamiento del personal en la unidad administrativa financiera de una entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala, se recolectaron datos primarios por medio de la entrevista a profundidad.

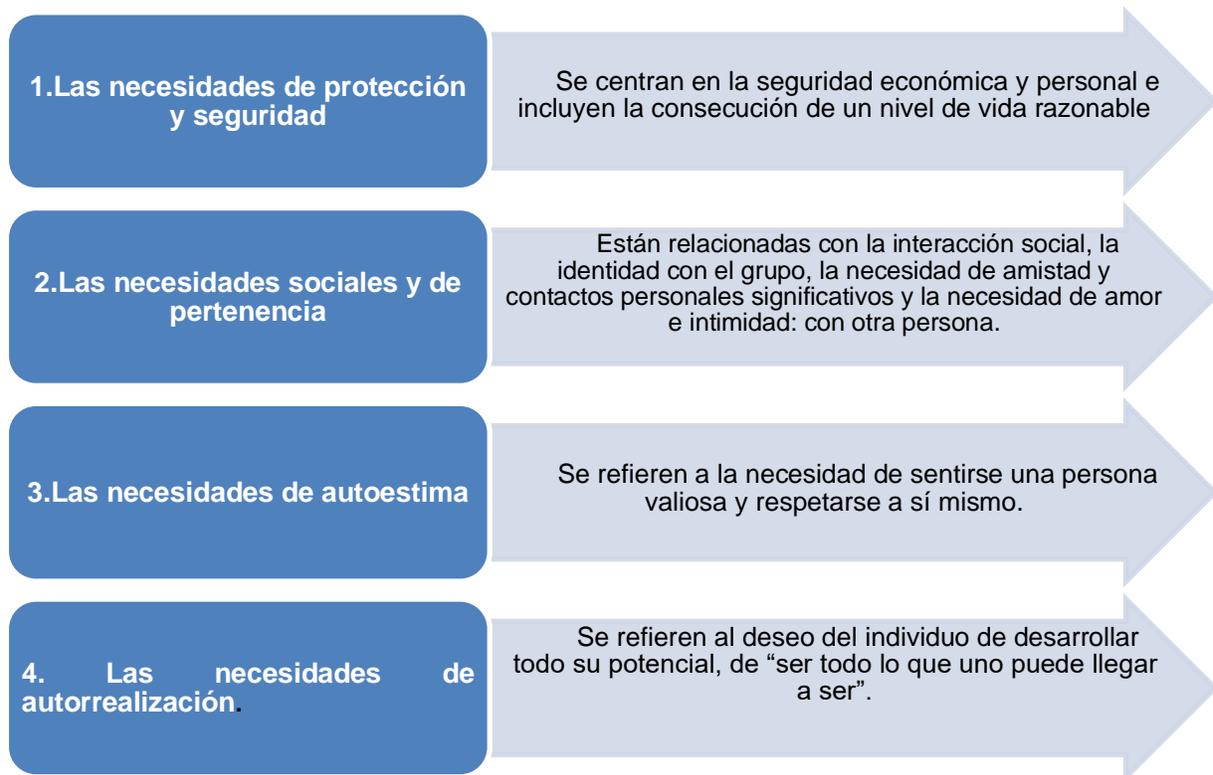
### **3.8. Instrumentos de recolección de datos**

Como parte del proceso de investigación las técnicas a utilizar en la recolección de información a través de un Cuestionario MbM, un cuestionario de gestión por motivación elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D. diseñado para ayudar a describir y entender los factores más importantes de la propia vida laboral. El indicador se utilizará en esta investigación, es identificar los factores motivacionales que afectan a la unidad administrativa financiera de una entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala.

El cuestionario MbM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que se piensa sobre el trabajo y vida laboral, el proceso indica que debe de decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen describen el propio punto de vista personal y de los sentimientos, ninguna respuesta es correcta o incorrecta.

El cuestionario está diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral, la utilidad de los resultados dependerá completamente de la sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

Esto con el objetivo de evaluar el conocimiento sobre cuáles son los elementos más importantes de la motivación intrínseca de los colaboradores para alcanzar la calidad del personal de la unidad administrativa financiera de la entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala. Los factores evaluados son:



Nota: Basado en El Cuestionario MbM Gestión por motivación Tercera edición.

### 3.9 Población y muestra

La muestra de estudio ha sido seleccionada según el criterio no probabilístico por conveniencia, y está conformada por la población total de la unidad administrativa financiera de una entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala, siendo este la muestra censal de 42 colaboradores.

### 3.10 Estadístico

La información será recopilada a través de los instrumentos antes mencionados y los datos que se obtengan serán ordenados y clasificados para presentar por medio de gráficas y cuadros estadísticos en forma descriptiva, los resultados del proceso de la investigación.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en donde los colaboradores indicaron el grado de acuerdo de estas en base a sus diferentes intereses.

El instrumento aplicado se realizó con la finalidad de conocer las necesidades de los colaboradores, y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. El indicador se utilizará en esta investigación, en identificar los factores motivacionales que afectan a la unidad administrativa financiera de una entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala, del mismo modo a determinar el impacto que tendría la propuesta de implementación en un plan de acción para un programa motivacional.

Por lo que se representa el porcentaje correspondiente a cada una de las clasificaciones de los ítems ( anexo 1): necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización, para la aplicación del mismo se tomó una población de 42 colaboradores de la unidad administrativa financiera de una entidad pública del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala en sus áreas de trabajo, entre ellos 17 hombres y 25 mujeres quienes laboran en los horarios de lunes a viernes de 08:00 horas a 16:00 horas.

### **4.1 Factores motivacionales analizados (teoría de las necesidades de Maslow)**

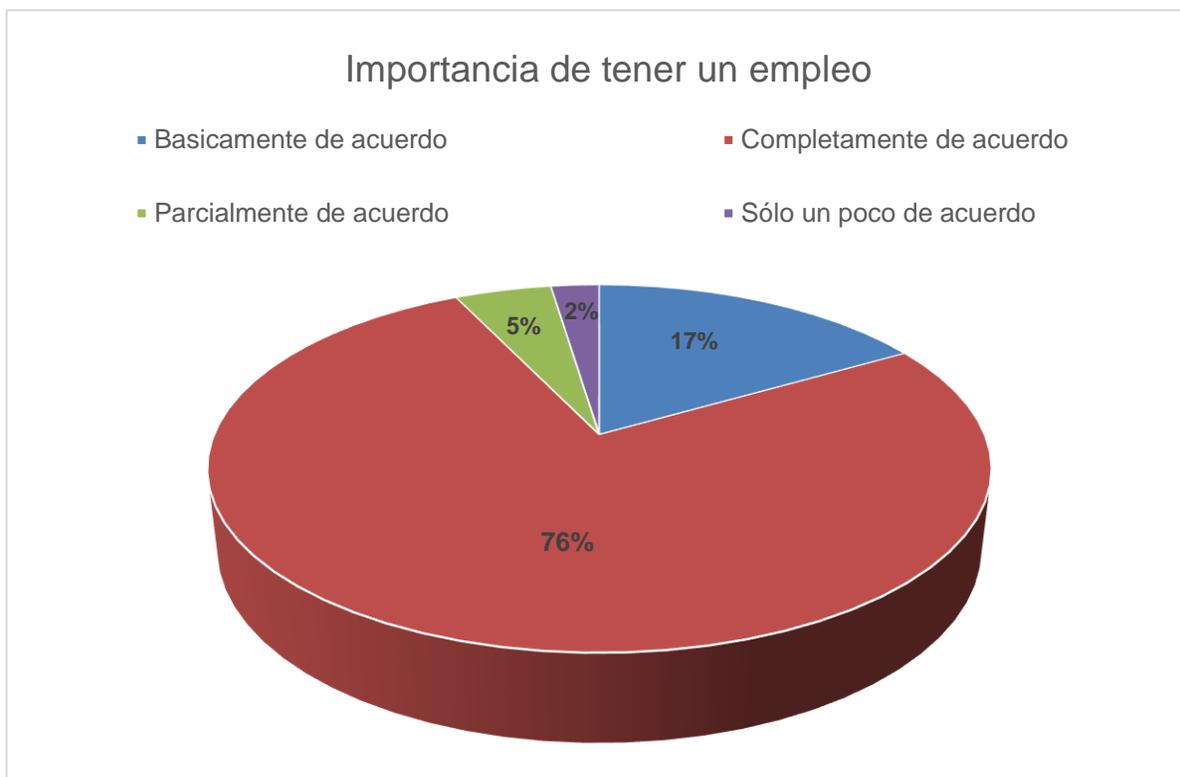
Para determinar los factores de la motivación es importante mencionar que está relacionada con satisfacer las necesidades desde lo más básico (protección y seguridad) hasta las de carácter superior (autorrealización) a nivel operacional estos factores establecerán 4 indicadores siendo los siguientes:

### 1. Necesidad de protección y seguridad:

Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, lo desconocido, el caos, miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Dentro del cuestionario de MbM se determina a través de los ítems 1, 5, 9, 13, 17. Por lo que, se detalla los resultados obtenidos a través del instrumento de evaluación escrita siendo estos:

#### Figura No. 8

##### *Necesidad De Protección Y Seguridad*



Nota: Datos recolectados del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 1. Contar con un empleo seguro es sin duda una de las principales razones que el ser humano busca en el ámbito laboral, como se puede observar el resultado de la figura 8, según datos estadísticos la tendencia que presentó el grupo de estudio sobre la importancia de tener un empleo es del 76%, de los colaboradores manifestando que lo más importante es tener un empleo estable, mientras que un 17% de la población considera estar básicamente de acuerdo; y un

2% considera estar un poco de acuerdo ya que la prioridad para este grupo es tener un puesto laboral.

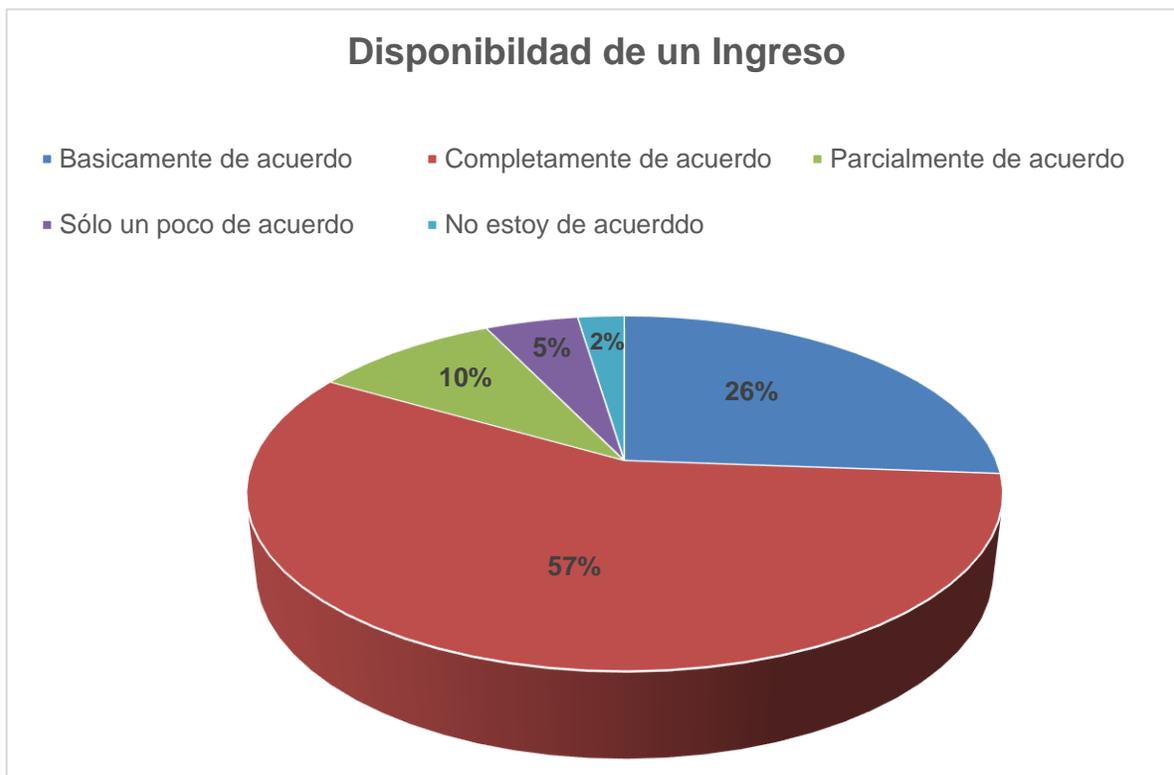
**Figura No. 9**



Nota: Recolectados del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 2. En esta figura 9, nos representa que un 29% de la población considera estar parcialmente de acuerdo en tener un puesto de trabajo seguro; 24% está solo un poco de acuerdo con la seguridad laboral; 21% no está de acuerdo en que el trabajo sea importante para ellos; un 14% está completamente de acuerdo con que el trabajo seguro es importante; y un 12% básicamente de acuerdo en que la seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para desarrollarse. Es importante que la institución proporcione un empleo seguro para que de esta manera los colaboradores estén motivados y comprometidos por la misma.

Figura No. 10



Nota: Recolectados del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 3. Contar con ingresos y que estos sean disponibles para que puedan cubrir las necesidades básicas de las personas es indispensable para las motivaciones de los colaboradores, es por ello por lo que la institución debe garantizar salarios competitivos al personal. Disponer de ingresos regulares lo representan en un 57% de la población; un 26% considera estar básicamente de acuerdo que la disponibilidad de un ingreso ayude a su satisfacción de desarrollo como persona; 10% parcialmente de acuerdo; 5% un poco de acuerdo y un 2% no está de acuerdo.

**Figura No. 11**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 4. EL proceso de jubilación de un colaborador dentro de la institución es un derecho que adquiere al cumplir un periodo de servicio por 10 años como mínimo y que haya acreditado 50 años de edad o el equivalente de 20 años de servicio, dentro de la figura 11, los datos estadísticos muestran que un 59% de la población considera estar completamente de acuerdo en que un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido; 12% considera estar completamente de acuerdo, básicamente y solo un poco de acuerdo; y un 5% considera no estar de acuerdo con lo expuesto.

**Figura No. 12**

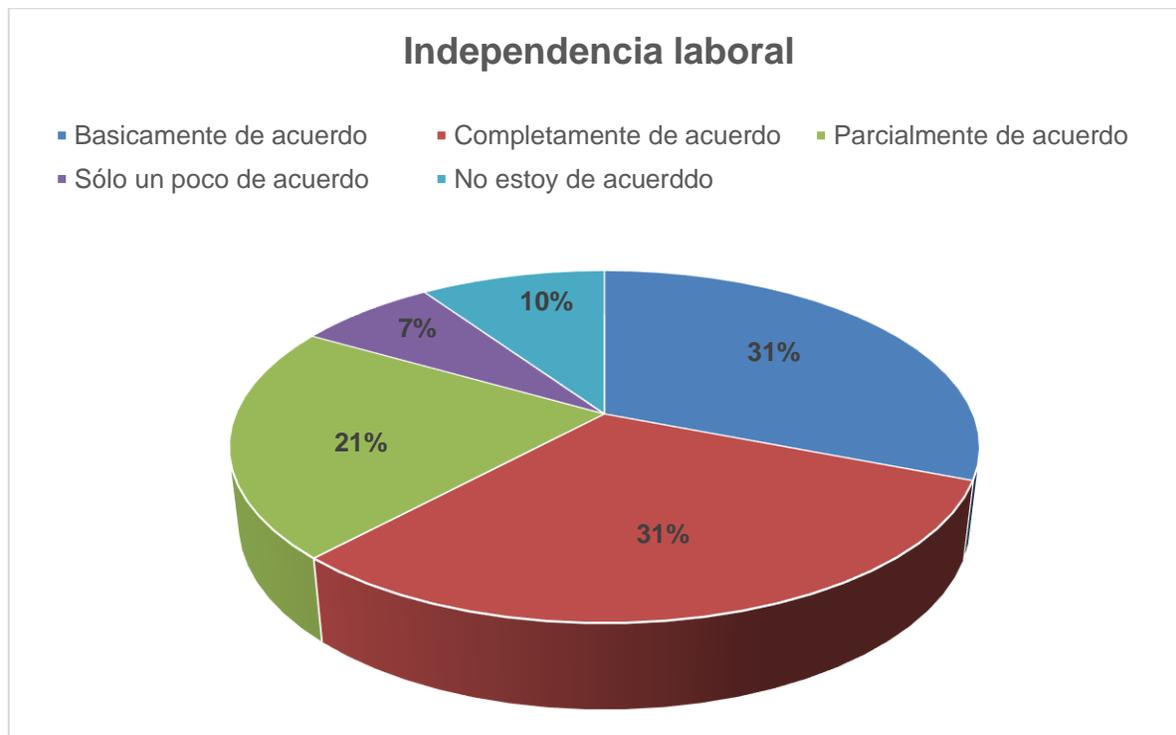
Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 5. Contar con un programa que resguarde la seguridad de los colaboradores, es indispensable para la prevención de accidentes y de esta manera velar por la salud y seguridad del personal. La figura 12, muestra que un 36% considera estar completamente de acuerdo, que es un aspecto importante del puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedades; el 31% considera estar básicamente de acuerdo que exista la opción del servicio; 19% parcialmente de acuerdo; 9% estar un poco de acuerdo; y otro 5% no está de acuerdo ya que manifiesta que se puede incurrir en otro tipo de gestiones administrativas.

## 2. Necesidades sociales y de pertenencia:

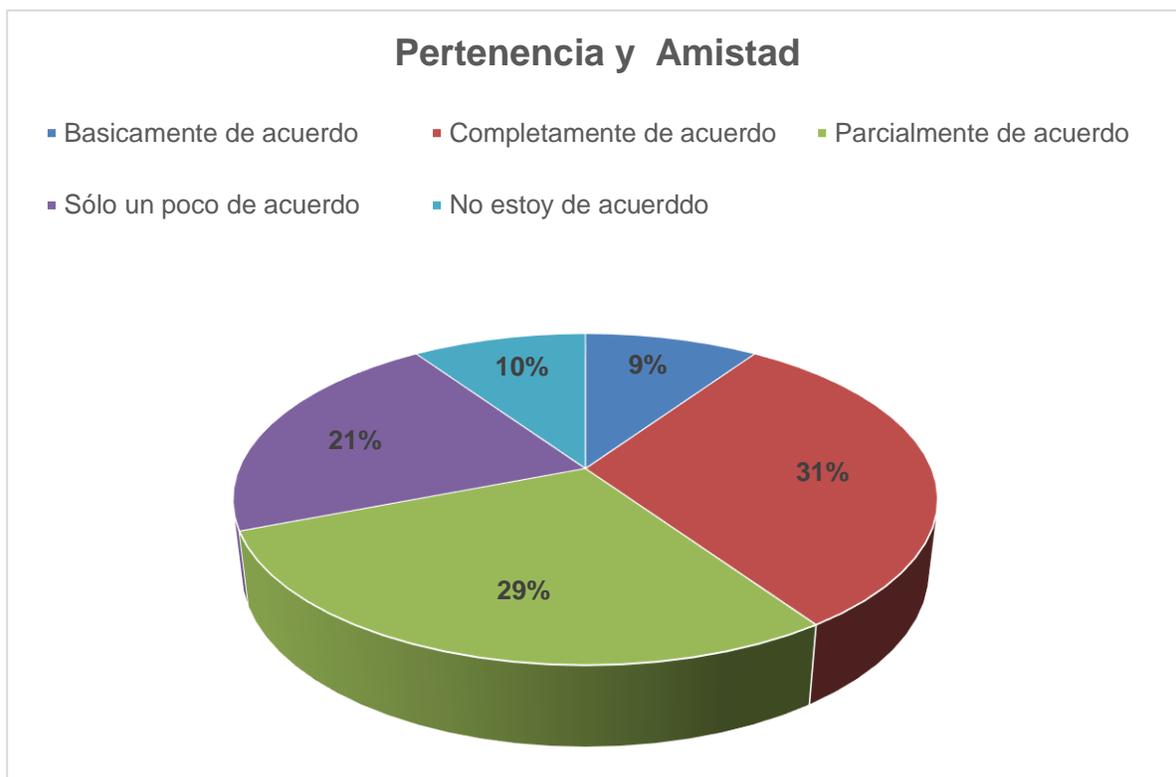
Están necesidades están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad: con otra persona.

**Figura No. 13**



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 6. Ser una persona independiente implica asumir riesgos, y se requiere que las personas que pertenecen a un equipo de trabajo confíen las unas a las otras y poder hacer sus labores de manera responsable aumentando la autoestima, las habilidades de cada persona. La figura 13, refleja que más de la mitad de la población prefiere trabajar de manera independiente un 31% como estar básicamente de acuerdo; un 21% considera estar parcialmente de acuerdo ya que sus labores no ameritan tener compañía para la ejecución de sus tareas; un 10% está parcialmente de acuerdo y el otro 7% del porcentaje manifiesta no estar de acuerdo y que requiere apoyo para concluir con sus atribuciones.

**Figura No. 14**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

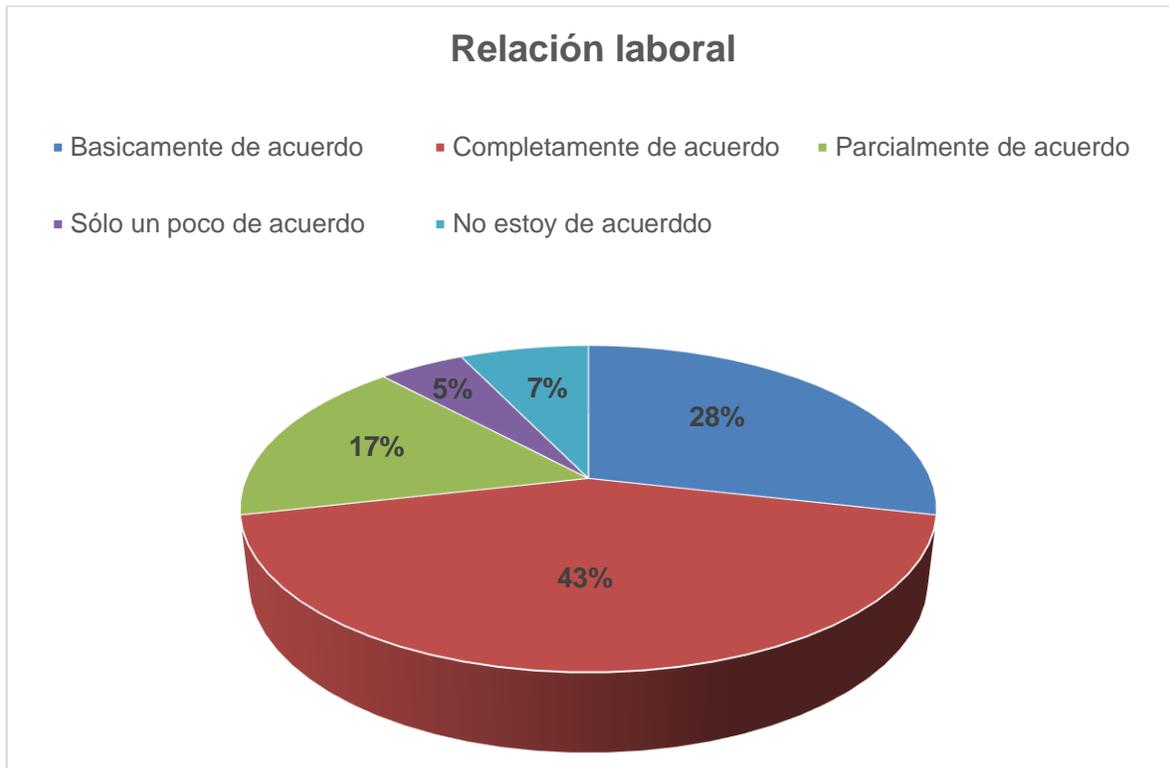
Interpretación: 7. Tener un círculo social, para el ser humano es importante ya que es un ámbito que ayuda a compartir con otras personas. Los porcentajes de la figura 14, indican que un 31% de los colaboradores creen estar completamente de acuerdo en que los amigos son importantes y las relaciones de compañerismo dentro de la institución; un 29% considera estar parcialmente de acuerdo; 21% está solo un poco de acuerdo ya que puede crear descontento hacia el favoritismo; un 10% no está de acuerdo y el otro 9% básicamente de acuerdo en que la amistad no es una prioridad dentro del área de trabajo.

Figura No.15



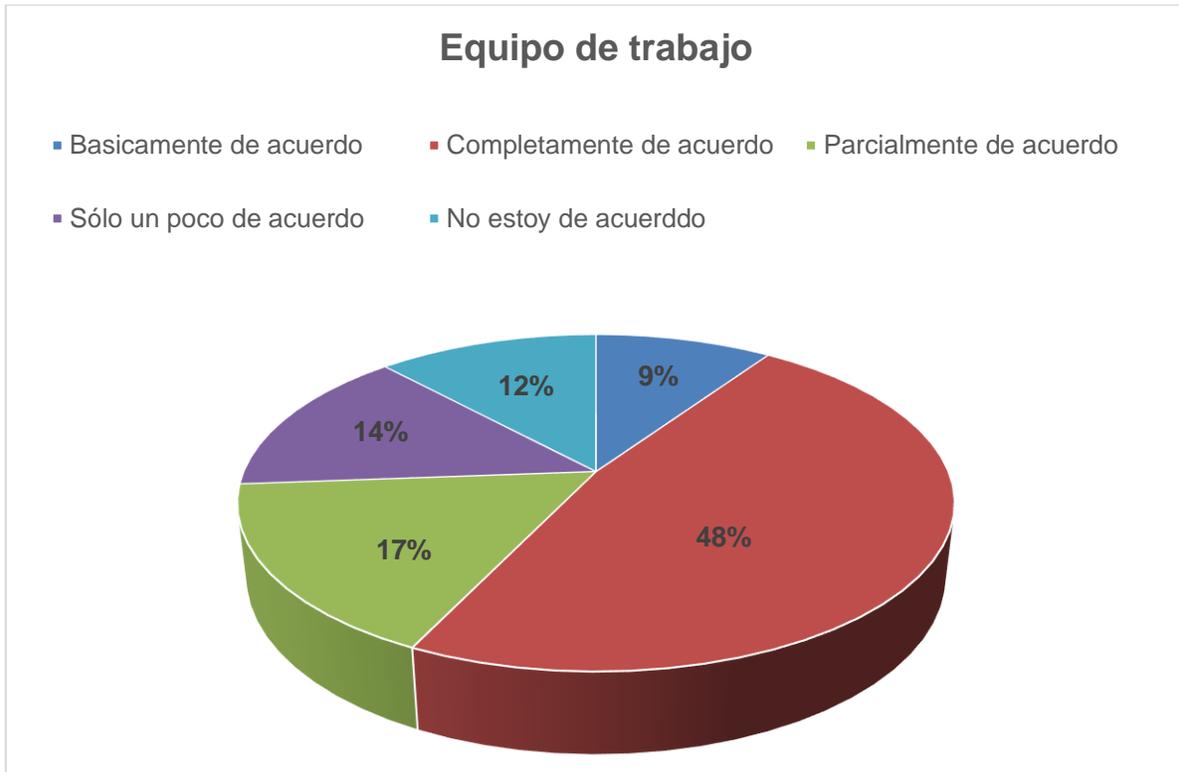
Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación:8. El compañerismo es un factor importante en el ámbito laboral ya que es un elemento fundamental a la hora de lograr un buen entorno laboral, lo que repercute considerablemente en el comportamiento de los colaboradores y el vínculo con la institución y al darse de una manera diferente repercute negativamente en ellos. La figura 15, muestra que un 28% de la población está completamente de acuerdo en que es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de labor; un 24% está parcialmente de acuerdo; un 19% considera estar básicamente de acuerdo para evitar tareas múltiples o de favoritismo; 17% solo un poco de acuerdo y el otro 12% no está de acuerdo ya que es parte de socializar con un equipo de trabajo.

**Figura No. 16**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 9. Formar parte de un grupo social es importante para que el personal que siente identificado con la institución, creando un agradable clima organizacional y la usencia de ello causara negativismo o mal clima laboral. Dentro de la figura 16, se puede identificar que un 43% está completamente de acuerdo que prefiere claramente un trabajo que se tenga contacto con otras personal, clientes y compañeros de labor; un 28% básicamente de acuerdo que prefiere un trabajo que implique establecer contacto con otras personas; un 17%; esta parcialmente de acuerdo con mantener contacto mínimo con otras personas; y el porcentaje restante solo está un poco de acuerdo y no está de acuerdo debido a las funciones que desarrollan.

**Figura No.17**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación:10. La importancia de tener un ambiente de trabajo agradable entre los compañeros, motiva al personal a presentarse a sus labores con ánimos de darle un valor extra en las funciones que desarrolle en su puesto funcional. Dentro de la figura 17, es notorio que un 48% está completamente de acuerdo en que formar parte de un grupo de trabajo unido es importante; un 17% está parcialmente de acuerdo; un 14% está un poco de acuerdo debido a que le crea cierta distracción en sus labores; un 12% no está de acuerdo y un 9% de la población está básicamente de acuerdo.

### 3. Necesidades de Autoestima

Se refieren y relaciona a la necesidad de sentirse una persona valiosa, reconocida y respetarse a sí mismo como confianza y valoración por las funciones como metas que se alcancen.

**Figura No.18**



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

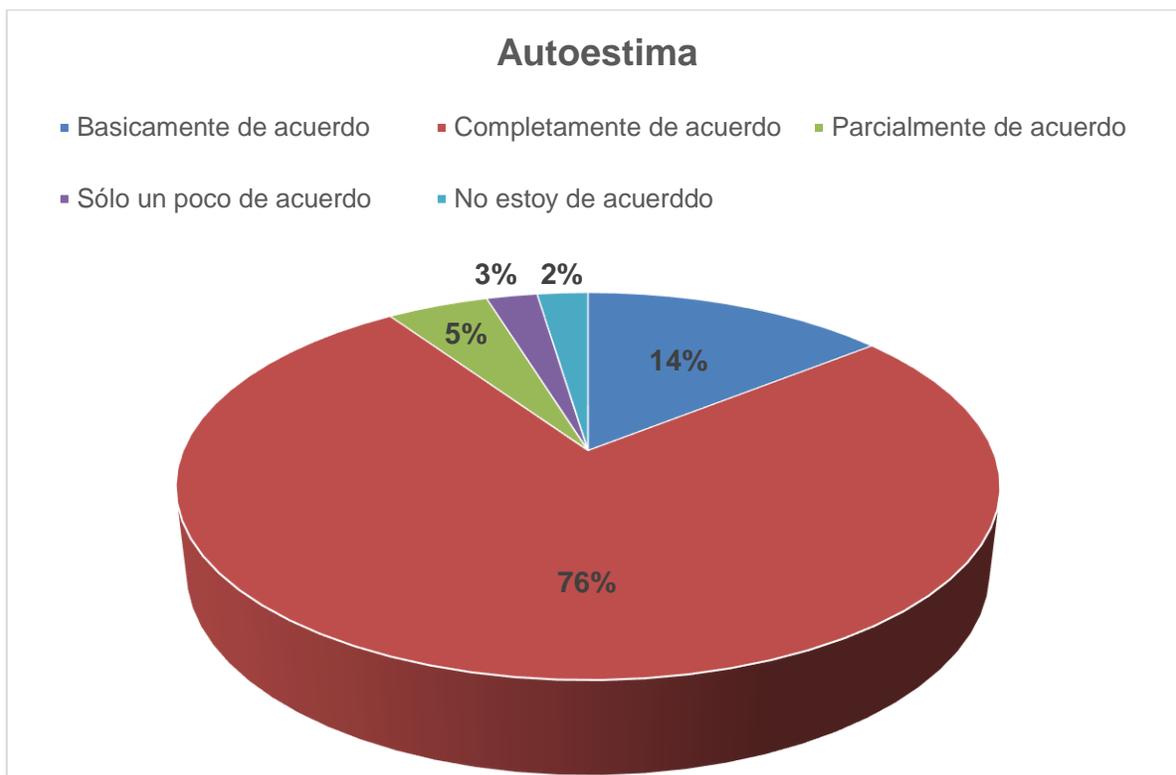
Interpretación:11. En la actualidad las personas buscan empleos que les ofrezca mejores prestaciones y sueldos como también remuneraciones superiores a las del mercado por lo que este se convierte en un motivador para laborar en la institución de estudio. Se puede observar que la mayoría de los colaboradores consideran que un sueldo alto es un claro indicativo del valor del trabajo representándose en un 29% de la población estar completamente de acuerdo y básicamente de acuerdo; 26% estar parcialmente de acuerdo, y un 7% estar solo un poco de acuerdo con la afirmación establecida.

**Figura No.19**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

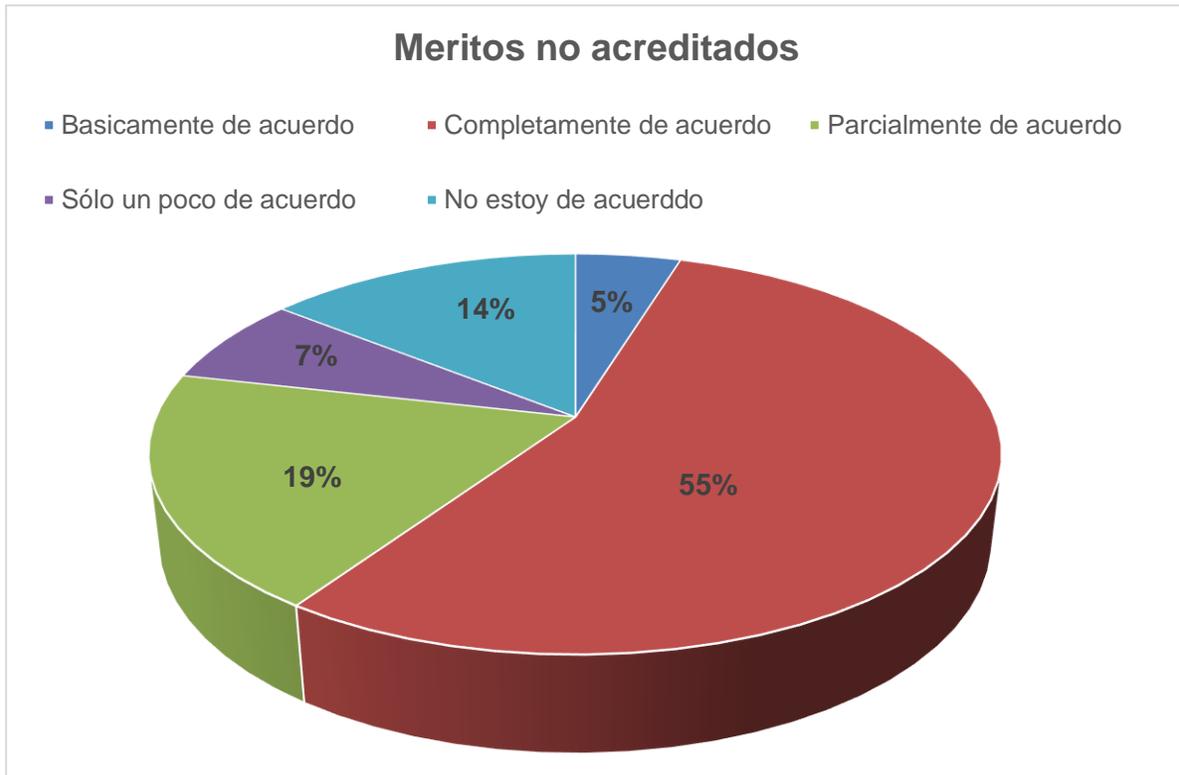
Interpretación:12. En un determinado tiempo las personas dudan de sus habilidades, es por ello la importancia que crean en sí mismo para demostrar las habilidades como destrezas que tiene cada individuo tomando en cuenta que la valoración se da en la precisión en la que realiza las tareas y errores que suele cometer en su puesto laboral. Los resultados estadísticos muestran en la figura 19, un 29% la población está parcialmente de acuerdo en que las personas creen que tienen una capacidad arriba de lo que realmente creen que son; un 24% está completamente de acuerdo; un 24% está básicamente de acuerdo; igualando la recurrencia en un 14% que están un poco de acuerdo y no está de acuerdo un 9%.

Figura No.20



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

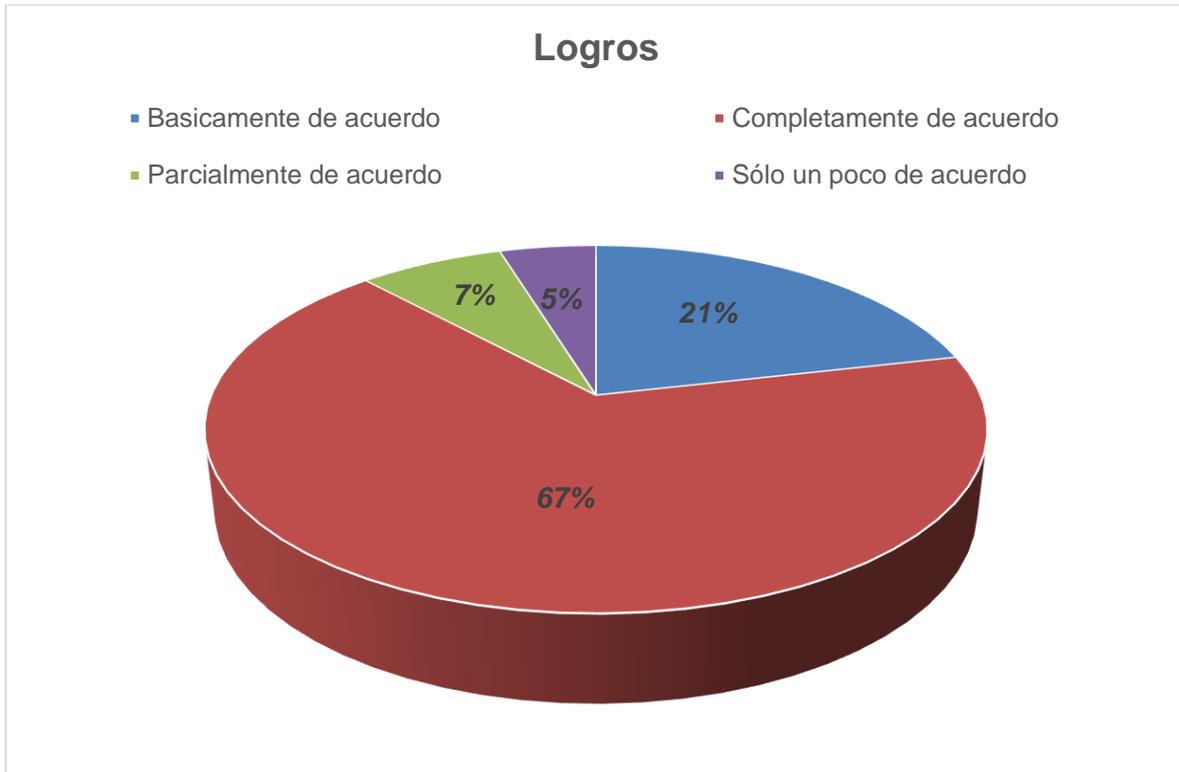
Interpretación:13. Una de las características importantes del ser humano es la percepción que tiene cada persona de sí mismo ya que esto se ve reflejando en las actitudes y la percepción que tiene otra persona de lo que hace y lo que es la persona en sí. La figura 20, muestra que un 76% está completamente de acuerdo en que la valoración que se tiene así mismo es más importante que la opinión de otra persona; un 14% básicamente de acuerdo; igualando la recurrencia en un 5% que está parcialmente de acuerdo; 3% solo un poco de acuerdo; y un 2% se muestra no está de acuerdo siendo esto únicamente una persona del total de 42 colaboradores muestra total.

**Figura No.21**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación:14. Un líder reconoce al colaborador por alcanzar metas, tener iniciativa y a la vez motiva a seguir esforzándose en las labores que desempeña. La figura 21, representa que un 55% está completamente de acuerdo en que le molesta que alguien intente atribuir el mérito de algo que no hizo; un 19% está parcialmente de acuerdo; un 14% no está de acuerdo con ello o no le es importante si se atribuye o no los méritos; un 7% solo está de acuerdo un poco y un 5% básicamente está de acuerdo con la afirmación de los méritos atribuidos a otra persona y no a el mismo.

Figura No.22



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación:15. El valor de creer en uno mismo es sin duda una parte importante en cualquier ámbito de la vida, ya que se confía que se motiva a seguir trabajando de la manera que dé resultados y siendo productivo en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. La figura 22, muestra que el 67% está completamente de acuerdo en que los logros personales le proporcionan una sensación de auto respeto a la autoestima; un 21% indicó que está básicamente de acuerdo con un 7% está parcialmente de acuerdo; 5% indicó que solo está un poco de acuerdo.

#### 4. Necesidades de Autorrealización

Las necesidades de autorrealización: se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de ser todo lo que uno puede llegar a ser.

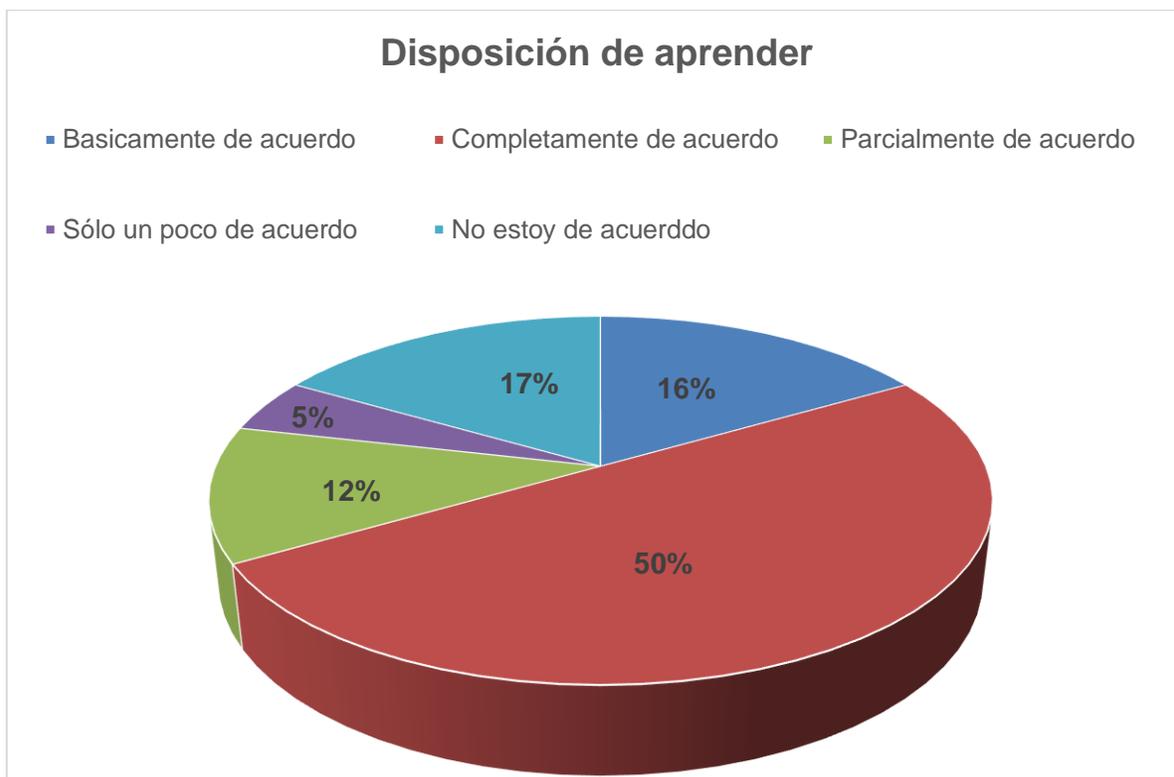
**Figura No.23**



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 6. Las expectativas laborales dependen de los puestos y funciones que el colaborado tengan como también el desarrollo de las habilidades que estos tenga. Y la sensación de satisfacción que generen como también lo que se espera aprender. La figura 23 indica que la mitad de los colaboradores consideran que buscar aquello que los haga feliz es lo más importante en la vida representándose en un 45%, la otra mitad de la población se divide de la siguiente manera; 21% básicamente de acuerdo; 17% parcialmente de acuerdo; 12% no están de acuerdo y concluyendo con un 5% estar solo un poco de acuerdo.

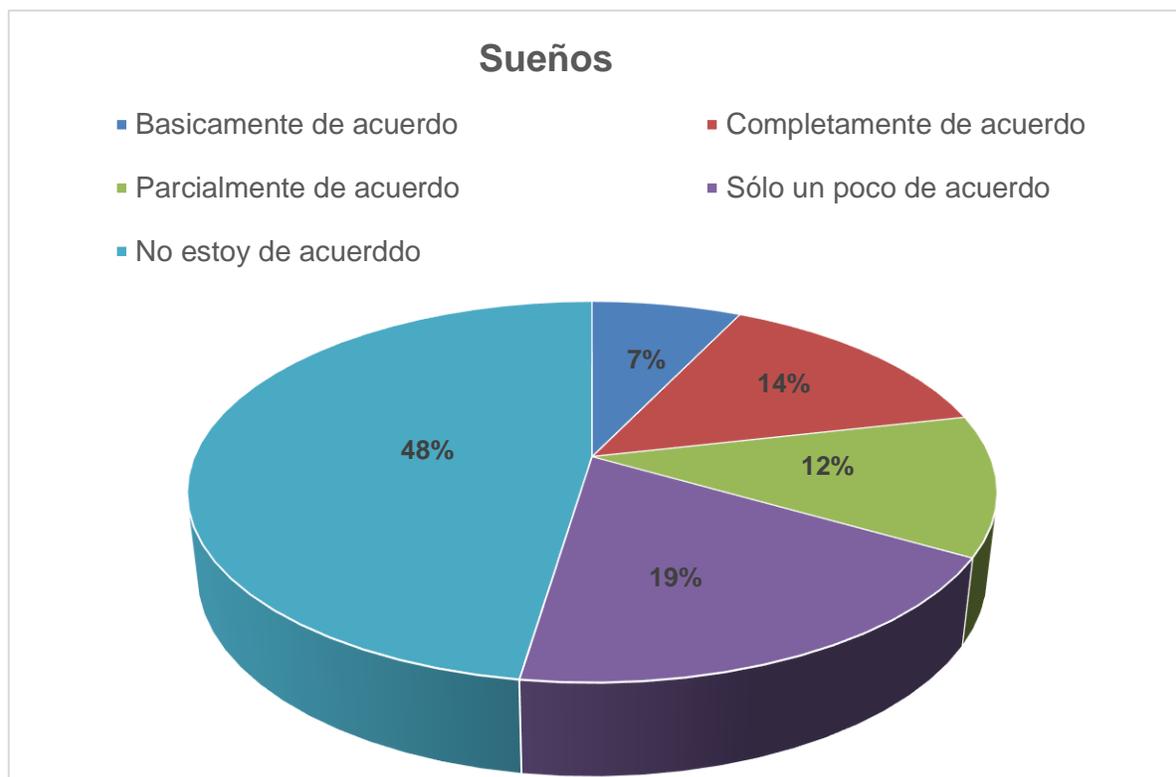
Figura No.24



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

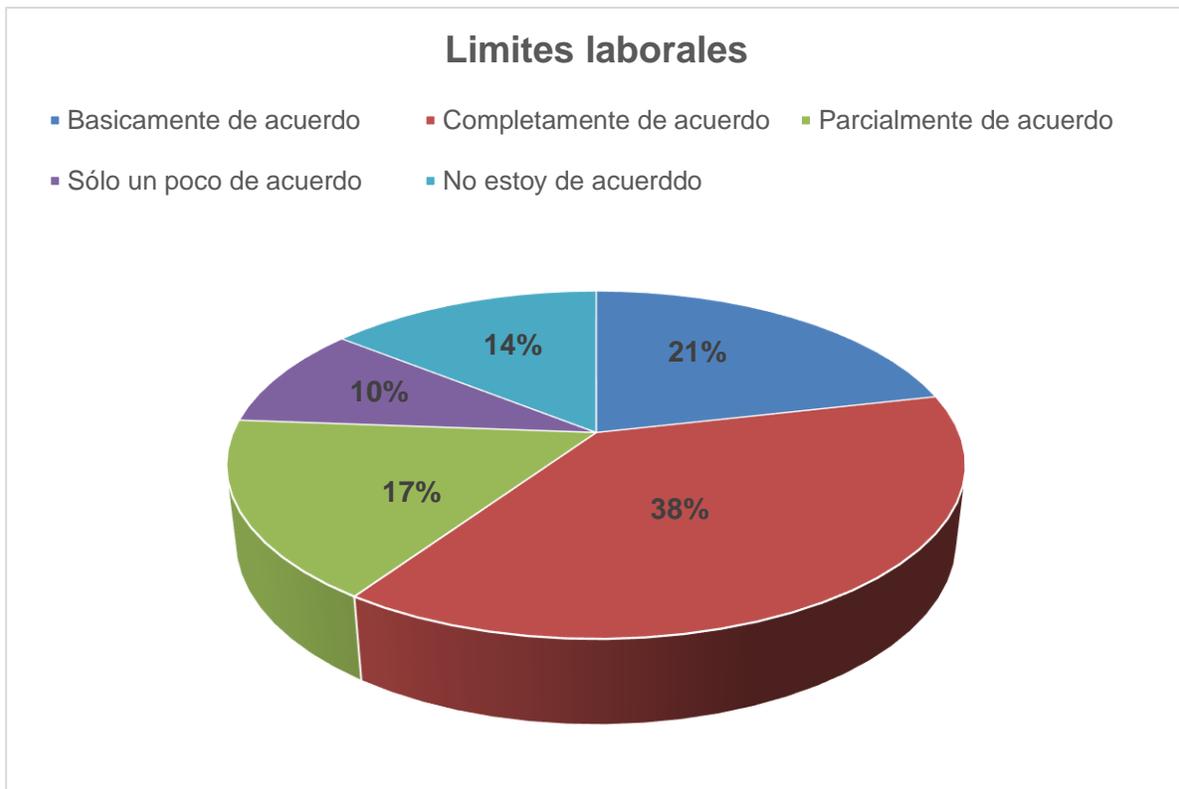
Interpretación: 17. El aprendizaje es el proceso de asimilación de información mediante el cual se adquieren nuevos conocimientos y tener la capacidad de adquirirlos es primordial para la formación de las personas ya que es un valor agregado al realizar las labores diarias en el puesto de trabajo, es por ello por lo que las instituciones deben garantizar que el personal este en constante capacitación. La figura 24, muestra que un 50% de la población encuestada está completamente de acuerdo en que desean un trabajo que les permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas; un 17% no está de acuerdo con ello; el 16% está básicamente de acuerdo que esta con disponibilidad de que en algún momento tener tiempo y adquirir nuevos conocimientos ; un 12% esta parcialmente de acuerdo con tener disponibilidad en el puesto de trabajo para adquirir más conocimientos; 5% está un poco de acuerdo siendo este último representado con 2 de la muestra total.

Figura No.25



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

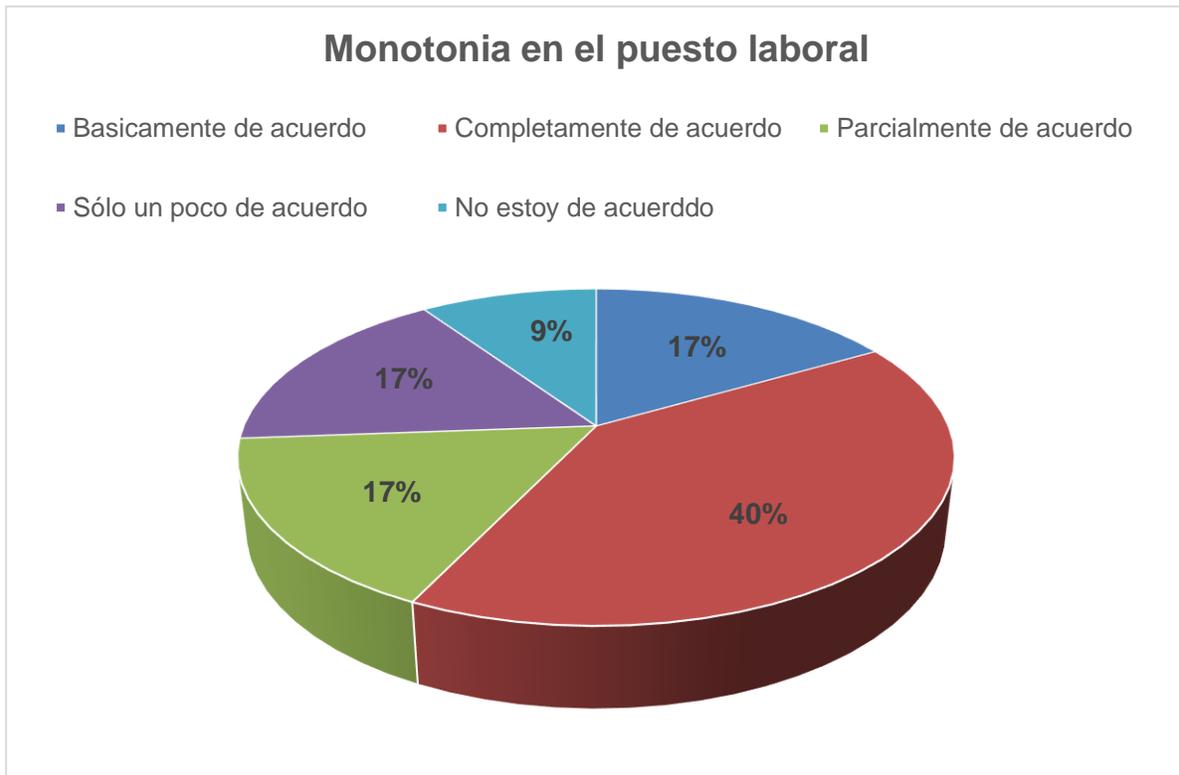
Interpretación:18. El anhelo de conseguir y lograr las metas como propósitos que se trace la institución como también los personales proporciona sentimiento de satisfacción y a la vez promueve una motivación interna y se refleja al entorno en el que se desarrollen las funciones laborales. Como se puede identificar en la figura 25, muestra que un 48% no estar de acuerdo en que perseguir los sueños es una pérdida de tiempo, estas misma representan a 20 personas de la muestra total encuestada; un 19% está solo un poco de acuerdo con ello; un 14% está completamente convencida que perseguir los sueños es una pérdida de tiempo; un 12% está parcialmente de acuerdo; un 7% de la población está básicamente de acuerdo.

**Figura No.26**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación:19. Todo estímulo impulsa a toda persona a alcanzar sus metas, por lo que es necesario que todo ser humano tenga sueños y retos que vencer para que cada día sea un camino para alcanzar el éxito esto se lleva de la mano con la motivación que estos provoquen, de existir una limitación de motivar al personal se establecerá un tipo de comportamiento y el incremento de colaboradores desmotivados como bajo rendimiento laboral. La figura 26, muestra que un 38% considera estar completamente de acuerdo en que la motivación es llegar lejos encontrando sus propios límites; un 21% está básicamente de acuerdo; un 17% está parcialmente de acuerdo y esto debido a que cada día la cotidianidad hace que las ganas de emprender, hacer un buen trabajo y ser exitoso no sea creíble por la propia persona ; un 14% y 10% de la población indican que solo un poco y no estar de acuerdo a que el límite sea la propia persona para motivarse dentro de la institución que laboran.

Figura No.27



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: 20. El desconocimiento a nuevas prácticas, elabora cambios como lo ha hecho pandemia en la modalidad híbrida que se vio obligada la unidad administrativa financiera de aplicar, es de vital importancia que los colaboradores se cierran en aprender cosas nuevas por temor a fallar o por el simple hecho de acomodarse en la rutina. La figura 27, muestra que un 40% está completamente de acuerdo en que prefiere hacer cosas que ya saben hacer bien, que intentar y conocer nuevas cosas en su puesto de trabajo; las opiniones divididas de más de la mitad de los colaboradores encuestados consideran estar de acuerdo a que se sienten más cómodos desempeñando su trabajo con lo que ya saben y la forma en que adquieren experiencia en el puesto sin cambiarles atribuciones; y un 9% no está de acuerdo de solo saber lo que el puesto de trabajo solicita.

## 4.2 Discusión de los factores evaluados

Interpretación de las puntuaciones por factores de estudio, cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM (Gestión por Motivación) tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. Utilice la tabla No. 1 que figura a continuación para comparar sus cuatro puntuaciones entre sí (Marshall Sashkin, 1996, p. 4).

Tabla No. 1

*Interpretación de resultados.*

*Cuestionario MBM tercera edición. Marshall Sashkin, Ph.D. Julio 2022.*

Importancia	Necesidades de Protección y Seguridad	Necesidades Sociales y Protección	Necesidades de Autoestima	Necesidades de Autorrealización
Muy Alta	24	24	24	25
Alta	22	21	21	23
Media	18	18	18	20
Baja	14	13	14	16
Muy Baja	9	8	8	11
<b>Promedio Estadístico</b>	<b>20.4</b>	<b>15.2</b>	<b>14.4</b>	<b>15.8</b>

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Tabla No. 2.

*Sumatoria total de Ítems del factor No. 1. Necesidades de Protección y Seguridad. Total, de la muestra 42 colaboradores.*

Ítems	Básicamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Sólo un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total de la Muestra
Ítem 1	7	32	2	1	0	42
Ítem 5	5	6	12	10	9	42
Ítem 9	11	24	4	2	1	42
Ítem 13	5	25	5	5	2	42
Ítem 17	13	15	8	4	2	42
<b>Sumatoria</b>	41	102	31	22	14	
<b>Nivel de importancia</b>	<b>8.2</b>	<b>20.4</b>	<b>6.2</b>	<b>4.4</b>	<b>2.8</b>	

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Factor de la Necesidad de Protección y Seguridad del Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: Según datos estadísticos e interpretación de las puntuaciones este dato refiere a la puntuación de 20.4 el factor de las necesidades de protección y seguridad, este indica que la puntuación es alta siendo esto que la motivación medida por esta escala es muy importante para el colaborador y esta misma la institución satisface la necesidad para el colaborador de la unidad de estudio.

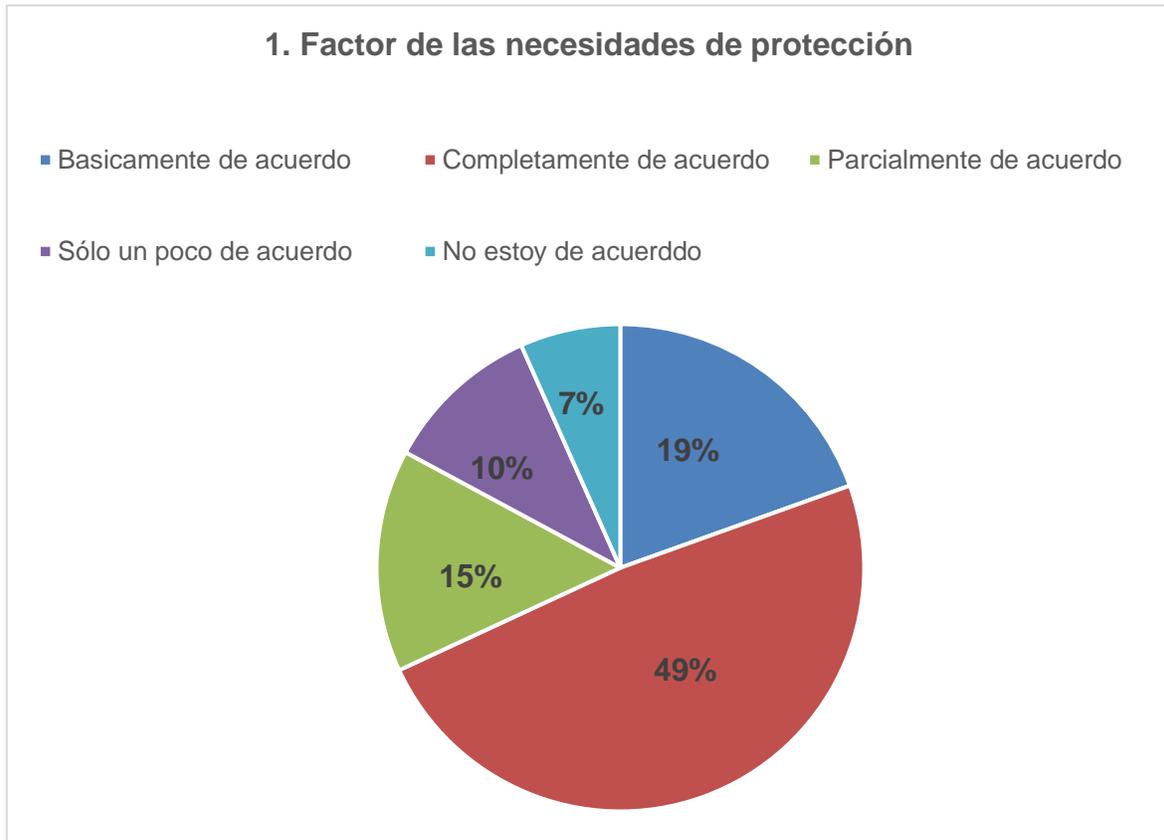
Tabla No. 3.

*Nivel porcentual de los Ítems*

Punto de Vista	Porcentaje	Ítems (1,5,9,13,17)
Básicamente de acuerdo	19.5%	41
Completamente de acuerdo	48.6%	102
Parcialmente de acuerdo	14.8%	31
Sólo un poco de acuerdo	10.5%	22
No estoy de acuerdo	6.7%	14
<b>Suma total</b>	<b>100%</b>	<b>210</b>

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Factor de la Necesidad de Protección y Seguridad del Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Figura No. 28



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Según datos estadísticos se muestra en la figura 28 que la población equivalente a un 49% está completamente de acuerdo en que las necesidades de protección y seguridad están siendo satisfechas por la institución y el personal lo percibe de forma positiva y anhela que cubra las necesidades totales alcanzando la puntuación máxima de 25 puntos.

Tabla No. 4.

*Sumatoria total de Ítems del factor No. 2. Necesidades Sociales y Pertenencia. Total, de la muestra 42 colaboradores.*

Ítems	Básicamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Sólo un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total de la Muestra
Ítem 2	13	13	9	3	4	42
Ítem 6	4	13	12	9	4	42
Ítem 10	8	12	10	7	5	42
Ítem 14	12	18	7	2	3	42
Ítem 18	4	20	7	6	5	42
<b>Sumatoria</b>	41	76	45	27	21	
<b>Nivel de importancia</b>	<b>8.2</b>	<b>15.2</b>	<b>9</b>	<b>5.4</b>	<b>4.2</b>	

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Factor de la Necesidad Sociales y Pertenencia del Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

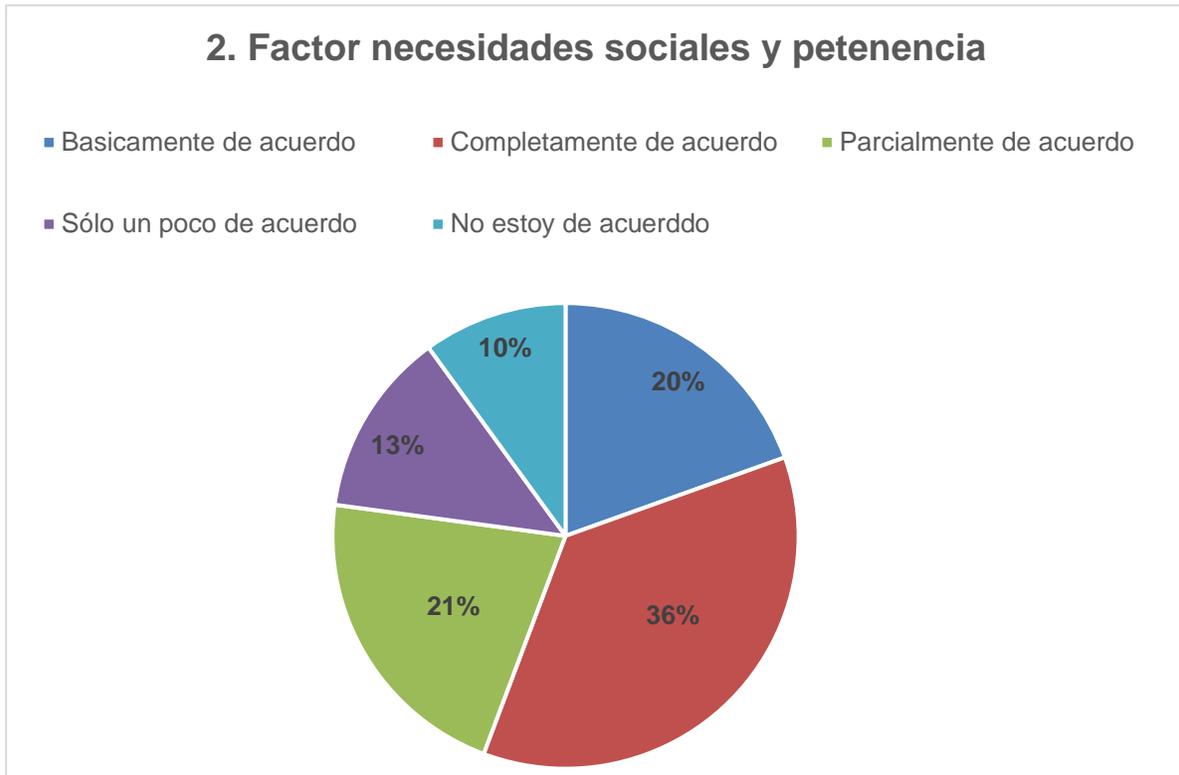
Interpretación: Según datos estadísticos, el factor número dos de las necesidades sociales y pertenencia indica que tiene un 15.2 puntos este resultado indica escasamente se está supliendo y el cubrir esa necesidad el colaborador lo está manifestando en la falta de productividad y ser escasamente motivada por otro factor externo la pueda suplir dentro de la institución.

Tabla No. 5.

*Nivel porcentual de los Ítems*

Punto de Vista	Porcentaje	Ítems (2,6,10,14,18)
Básicamente de acuerdo	20%	41
Completamente de acuerdo	36%	76
Parcialmente de acuerdo	21%	45
Sólo un poco de acuerdo	13%	27
No estoy de acuerdo	10%	21
<b>Suma total</b>	<b>100%</b>	<b>210</b>

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Factor de la Necesidad Sociales y Pertenencia del Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

**Figura No. 29**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: Figura 29, muestra y confirma lo antes expuesto en que los colaboradores con referente al factor de las necesidades sociales y de pertenencia se encuentran relativamente satisfechos dicha necesidad con un 36%, un 21 y 20% con un porcentaje accesible a que se sienten con esta necesidad parcialmente cubierta y a la vez cumple con lo que los colaboradores necesitan en el momento de realizar dicha encuesta. Pero al establecer el nivel de importancia se muestra que se tiene un 15.2 puntos por que la relatividad de los datos antes mencionados indica que la necesidad según las puntuaciones del cuestionario estandarizado emitido se encuentra en una puntuación baja con oportunidad de mejorar el factor mencionado. Esto implicaría que se debe de trabajar en llevar este nivel al menos en un nivel aceptado para poder tener acceso al siguiente nivel de la jerarquía de necesidades de Abram Maslow.

Tabla No. 6.

*Sumatoria total de Ítems del factor No. 3. Necesidades de Autoestima.*

*Total, de la muestra 42 colaboradores*

Ítems	Básicamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Sólo un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total de la Muestra
Ítem 3	12	12	11	3	4	42
Ítem 7	10	10	12	6	4	42
Ítem 11	8	12	10	7	5	42
Ítem 15	12	18	7	2	3	42
Ítem 19	4	20	7	6	5	42
<b>Sumatoria</b>	46	72	47	24	21	
<b>Nivel de importancia</b>	<b>9.2</b>	<b>14.4</b>	<b>9.4</b>	<b>4.8</b>	<b>4.2</b>	

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Factor de la Necesidad de Autoestima del Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

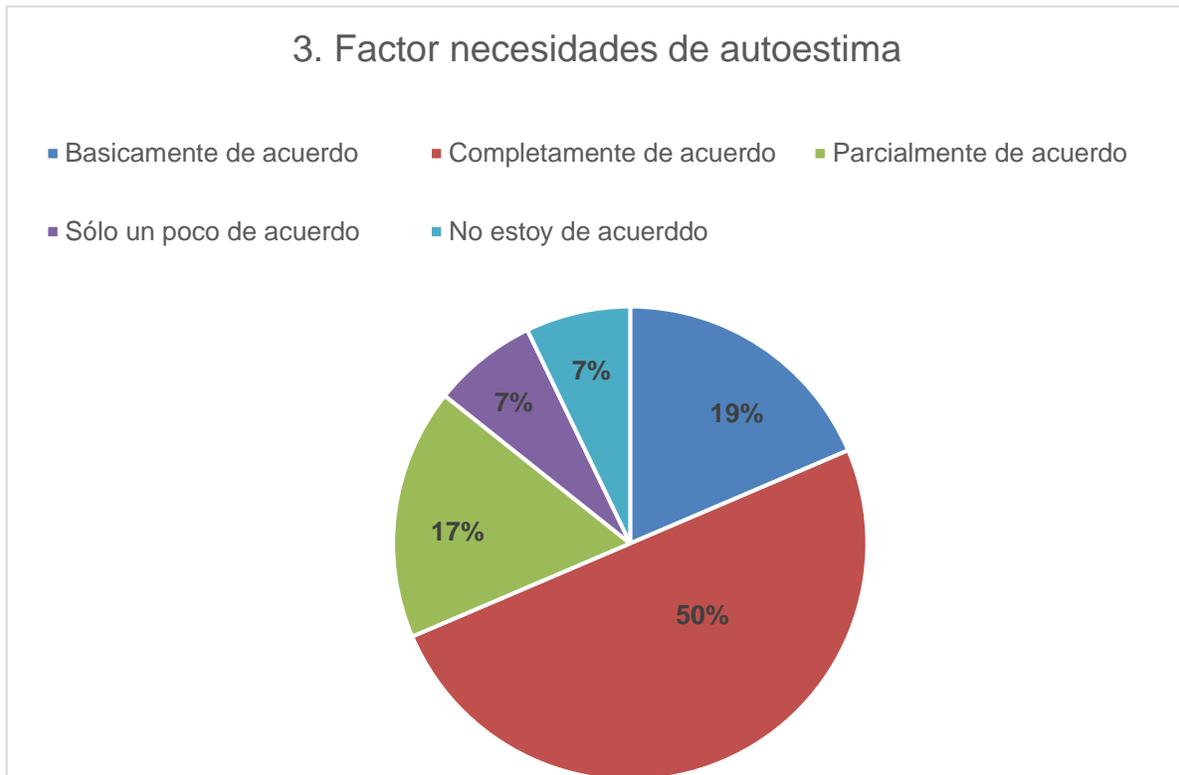
Interpretación: De acuerdo con los datos estadísticos establecidos el factor número tres, que refiere al nivel de necesidades de autoestima indica un 14.4 de importancia son escasamente importantes, esto debido a que las necesidades sociales y de pertenencia no han sido satisfechas y se refleja en el nivel superior, como lo indica la teoría de Maslow no se puede tener acceso al siguiente nivel y puntuar como satisfecho si la necesidad anterior no está cubierta.

Tabla No. 7.

*Nivel porcentual de los Ítems*

Punto de Vista	Porcentaje	Ítems (3,7,11,15,19)
Básicamente de acuerdo	19%	39
Completamente de acuerdo	50%	105
Parcialmente de acuerdo	17%	36
Sólo un poco de acuerdo	7%	15
No estoy de acuerdo	7%	15
<b>Suma total</b>	<b>100%</b>	<b>210</b>

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Factor de la Necesidad de Autoestima del Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

**Figura No. 30**

Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: Con respecto al factor número tres, necesidades de autoestima, este indica que un 50% de los colaboradores exteriorizan que es relativamente importante ya que están completamente de acuerdo con que las necesidades sociales y pertenencia se puede satisfacer no solo en la institución, sino que también se genera de acuerdo a las necesidades de protección y seguridad que ya estén satisfechas en su tiempo y espacio pertinente del personal administrativo financiero y el nivel de importancia lo confirma en la tabla No. 6. Así mismo se considera que las necesidades no cubiertas por las necesidades según la teoría de estudio dificultan el que sean alcanzadas por individual o sean satisfechas por otros factores. Es por ello por lo que se debe de trabajar en satisfacer la necesidad anterior para que este se refleje siendo este trabajo en equipo, felicitaciones por méritos y metas alcanzadas como también las felicitaciones por cumpleaños y retroalimentaciones espontáneas y periódicas.

Tabla No. 8.

*Sumatoria total de Ítems del factor No. 4. Necesidades de Autorrealización.*

*Total, de la muestra 42 colaboradores.*

Ítems	Básicamente de acuerdo	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Sólo un poco de acuerdo	No estoy de acuerdo	Total de la Muestra
Ítem 4	9	19	7	2	5	42
Ítem 8	7	21	5	2	7	42
Ítem 12	3	6	5	8	20	42
Ítem 16	9	16	7	4	6	42
Ítem 20	7	17	7	7	4	42
<b>Sumatoria</b>	35	79	31	23	42	
<b>Nivel de importancia</b>	<b>7</b>	<b>15.8</b>	<b>6.2</b>	<b>4.6</b>	<b>8.4</b>	

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Factor de la Necesidad de Autorrealización del Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: Los datos estadísticos denotan que el factor de las necesidades de auto realización cuenta con un nivel de importancia de 15.8 puntos, este dato indica que son relativamente importante de los colaboradores de la unidad administrativa financiera de la entidad de estudio y a la vez no se cubren por la institución y se da por diversos estímulos uno de ellos es la falta de reconocimiento y alcance de metas como también lograr metas académicos, asensos laborales entre otros, se debe de tomar en cuenta que cada una de las necesidades de la jerarquía de Maslow indica que se debe de satisfacer una por uno y abrir el espacio para cubrir la siguiente sin que eso suceda la necesidad no se podrá cubrir y el nivel de importancia en puntuación será baja.

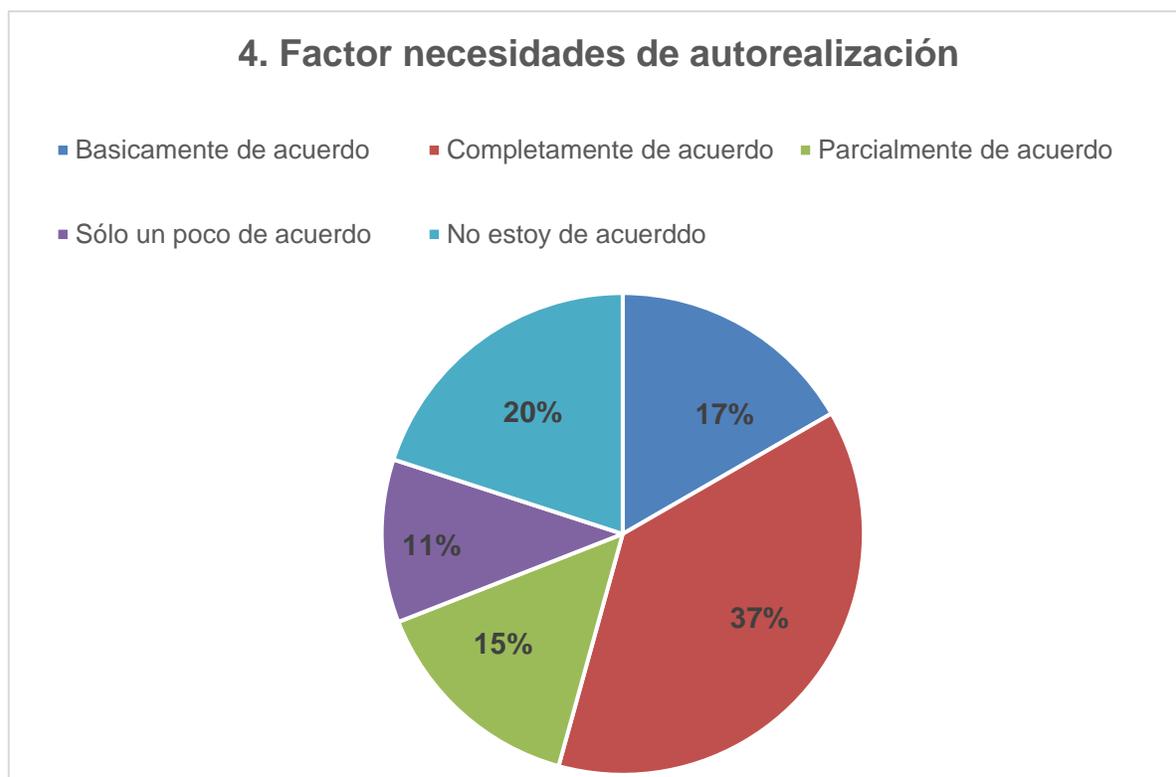
Tabla No. 9.

*Nivel porcentual de los Ítems*

Punto de Vista	Porcentaje	Fx
Básicamente de acuerdo	17%	35
Completamente de acuerdo	38%	79
Parcialmente de acuerdo	15%	31
Sólo un poco de acuerdo	11%	23
No estoy de acuerdos	20%	42
<b>Suma total</b>	<b>100%</b>	<b>210</b>

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MbM, Factor de la Necesidad de Autorrealización del Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Figura No. 31



Nota: Datos estadísticos del Cuestionario de MbM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

Interpretación: En la figura 31, se visualiza que el 37% está completamente de acuerdo con referente a que las necesidades de autorrealización son importantes y necesarias para aumentar la motivación laboral en la unidad administrativa

financiera de la unidad de estudio. Dicho esto, la importancia radica según la teoría de Maslow que se satisfacen las necesidades de autorrealización en la medida que cada uno de los niveles de la jerarquía se cubre y a la vez los motivadores impactan a los colaboradores de diferente manera entre ellos se pueden mencionar obtener un ascenso por el cual se especializo el colaborador el cumplimiento de metas para alcanzar un bono de productividad, el obtener un puesto laboral superior y satisfacer las necesidades de seguridad.

## CONCLUSIÓN

La motivación interna es de suma importancia para el buen desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo, esto siendo reflejado en la productividad de la unidad administrativa financiera de la entidad de estudio a continuación se detalla los resultados:

1. El nivel de importancia motivacional de los colaboradores de la unidad administrativa financiera de la entidad pública, del sector salud en el municipio de villa nueva, departamento de Guatemala, Guatemala, mediante el análisis de resultados se estableció estadísticamente que existe diferencia al determinar el nivel de motivación que le proporciona a los colaboradores y esto significa que cada necesidad de la pirámide de Maslow estén satisfechas, dado que los colaboradores no le dan el mismo nivel de importancia y se establecieron que las necesidades de protección y seguridad con 20.4 puntos de importancia como las necesidades sociales de protección con un 15.2 puntos; las necesidades de autoestima con 14.4 puntos y las necesidades de autorrealización con 15.8 puntos factores de la motivación a las necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización; (Ver tabla No. 1) quedo demostrado que existen necesidades que requieren de atención y así evitar conflictos posteriores que perjudique el desempeño de los empleados u productividad de la unidad de estudios siendo factores que influyen en la motivación intrínseca de los colaboradores.

2. El sistema de incentivos que actualmente maneja la institución está constituido especialmente por incentivos financieros, a través de bonos, reajustes o incrementos; sin embargo, se marca la necesidad de los empleados por recibir incentivos no financieros, dirigidos especialmente al área de auto desarrollo y reconocimiento social como también aumentar en el nivel de auto realización. Al determinar el nivel importancia de la motivación, se establece que las necesidades que se debe de poner atención son las necesidades sociales de protección con un 15.2 puntos; las necesidades de autoestima con 14.4 puntos y las necesidades de

autorrealización con 15.8 puntos factores de la motivación humana detectados al personal administrativo financiero.

3. Para desarrollar la propuesta se desarrolla dos estrategias de motivación laboral y la aplicación de un plan de acción adecuado, estableciendo oportunidades de cubrir las necesidades sociales y de protección , las necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización debido a que la teoría de Maslow indica que si no, se satisface el nivel o necesidad de estudio no será posible subir al nivel superior y alcanzar dicha necesidad, según los análisis estadísticos se estableció que dichas necesidades están en un nivel bajo y se debe de establecer una correcta estrategia de los recursos humanos para establecer talleres , capacitaciones y actividades estratégicas de satisfacción a los colaboradores y aumentar en ellos la confianza y fidelizarlos a la cultura organizacional a través de lideres idóneos con el fin de satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores de la unidad de estudio.

## RECOMENDACIONES

1. Al establecer los niveles de importancia de la motivacionales en los colaboradores, permitirá capacitar y desarrollar en temas específicos tales como: el reconocimiento, la autoestima, la recreación laboral o el trato de calidad, entre los propios colaboradores e influye positivamente potenciando la motivación de estos. Así mismo hay que reconocer que sobre ellas se establece una propuesta sustancial, factible y aplicable a todo el personal que labora en la entidad de salud, haciéndolo escalonadamente.
2. Se recomienda trabajar en los factores bajos determinados en la tabla No.1 siendo los factores de las necesidades sociales y de protección, las necesidades de autoestima y autorrealización, estos a través de líderes de alto desempeño; como también trabajo en equipo; comunicación asertiva entre los colaboradores la gerencia y los jefes inmediatos. Creando oportunidades de crecimiento como también oportunidad de asensos dentro de la institución.
3. Aplicar el plan de acción acorde a la conclusión establecida ya que este creara una mejora continua y el desempeño laboral, aumenta como también mejora las relaciones interpersonales facilitando un clima y cultura organizacional de la unidad administrativa financiera de la entidad de salud.

## BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, E. (2019). *La Motivación Y Su Relación Con El Desempeño Laboral*. Ambato, Ecuador.

Arias, E. R. (4 de 12 de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cientifica.html#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20consiste%20en,o%20aumentar%20el%20ya%20existente.>

Arteaga, A. (2018). *La Motivación Laboral Y Su Relación En El Desempeño De Los Empleados*. Ambato, Ecuador.

Chagoya, E. R. (julio de 2018). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (McGraw, Ed.) México.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (McGRAW-HILL/Interamericana, Ed.) México.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (segunda edición en español por McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.). México, D. F., México.

Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. (S. D. Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) México, D.F., México, D.F.

Chiavenato, I. (2017). *Administración De Recursos Humanos*. México, D.F., México, D.F.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones...* México, D.F, México.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: McGraw-H 13: 978-1-4562-6316-4

Chiavenato, I. (2020). Administración De Recursos Humanos. El Capital Humano. (10ª Edición). (M. G.-H. Interamericana, Ed.) México, D.F, México.

Choque, V. (2020). Validación De La Teoría De La Motivación Humana (Jerarquía De Las Necesidades) De Abraham Maslow En Los Habitantes De El Alto. La Paz, Bolivia.

D.R. Strickland, A. A. (2012). Administración Estratégica. México D.F., México.

Hernández G. V., M. (. (2011). Propuesta De Creación De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmacéutica. Cali, Colombia.

Janampa, F. (2019). “La Motivación Y El Desempeño Laboral En Los Trabajadores Administrativos De La Unidad De Gestión Educativa Local De Padre Abad-Aguaytía”. Tingo María, Perú.

KPMG. (2020). Gestión Estratégica del talento ante la nueva realidad. Costa Rica, Costa Rica. Obtenido de KPMG. (2020). Gestión Estratégica del talento ante la nueva realidad. Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempo de COVID-19, Costa Rica.

Lencioni, P. (2015). Las cinco disfunciones de un equipo (Narrativa empresarial) . (Vol. 1st. edición). Barcelona, España.

León, L. O. (2017). Clima laboral con relación al desempeño laboral en el Centro Materno Infantil Dr. Enrique Martin Altuna. Puente Pedra, Perú.

López, D. (abril de 2015). Motivación Como Factor Influyente En El Desempeño. Carabobo, Venezuela.

Marrero, J. (2020). Efectos del Covid-19 En Los Mecanismos De Coordinación E Integración De La Arquitectura Organizacional En La Empresa.

Marrero, J. F. (2020). Efectos del Covid-19 en los mecanismos de coordinación e integración de la arquitectura organizacional en las empresas.

Moyano, L. M. (2021). Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10985/HernandezOscar2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

OIT. (2019). Convenio 187 Seguridad y Salud En El Trabajo.

Peña Rivas, H. C. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. La Libertad, Ecuador. doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Perero. (2018). Motivación Laboral.

Prado, O. A. (Julio de 2020). Motivación Laboral Y Clima Organizacional En Los Trabajadores De La Empresa Corporación Estratégica. Perú.

Prado, O. A. (2020). Motivación Laboral Y Clima Organizacional En Los Trabajadores De La Empresa Corporación Estratégica. Lima, Perú.

Ramírez, F. (2020). Motivación Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Oficina General De Gestión De Recursos Humanos De La Municipalidad Providencial De Cajamarca. Cajamarca, Perú.

Rivas, C. (2019). La Motivación Y Su Influencia En La Satisfacción Laboral Del Personal De Galletas PUIG. Caracas, Venezuela.

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. (S. d. r Pearson Educación de México, Ed.) México.

Robbins, S. P. (2010). Administración. México.

Rocha L. M. A., O. J. (2021). Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en Pymes. Bogotá, Colombia, Colombia.

Rojas, Y. (2017). Influencia De La Motivación En El Desempeño Laboral De Docentes De Educación Superior. Guacara, Venezuela.

Ruiz, Y. (2018). Estrés Laboral Y Motivación Del Personal Asistencia De Salud Microred Sayán. Lima, Perú.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Strickland, A. A. (2012). Arthur A. Thompson Margarita A. PeterafJohn Administración Estratégica. (S. D. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) D.F., México, D.F.

Varela, G. D. (2011). Administración De Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. (P. Educación, Ed.) México, México.

Wiesse, G. B. (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una Empresa Agroindustrial de la Región Lambayeque. Chiclayo, Perú.

### E-grafía

Arango, O. J. (2021). *Metodología para la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño en pymes*. Obtenido de Repository.ean.edu:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10985/HernandezOscar2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cortes, V. L. (08 de 2015). “*La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional en la empresa COPELEC.*”. Obtenido de

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%20Victor.pdf>

Harari, Y. N. (2020). *Cómo Será El Mundo Después Del Coronavirus*.

<http://www.relats.org/documentos/FTLecturas.Pandemia.Harari.pdf>

Hernández, J. A. (2021). Pandemia: el desafío para la continuidad de una organización.

<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/pandemia--el->

[desafio-para-la-continuidad-de-una  
organizacion.html#http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/1260/1/Barrientos%20Prado%2c%20Omar%20Anthony.pdf](http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/1260/1/Barrientos%20Prado%2c%20Omar%20Anthony.pdf).

Perero, H. C. (2018). *Motivación Laboral*. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica: Revista Scientific - Artículo Arbitrado*, Vol. 3, Nº 7 (7), pág. 177/192. ISSN: 2542-2987 - ISNI: 0000 0004 6045 0361i: [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181/159](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159)

Prado, O. A. (2020). *Motivación Laboral Y Clima Organizacional En Los Trabajadores De La Empresa Corporación Estratégica, Chilca – 2020*. Trabajo de tesis Recuperado el 29 de septiembre de 2021, de Repositorio Autónoma <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/1260/1/Barrientos%20Prado%2c%20Omar%20Anthony.pdf>

Quintero A. José R. (2015). *Teoría De Las Necesidades De Maslow*. *Teoría De Las Necesidades De Maslow, III* pp.1-6. Disponible: [http://files.franklinyaqua.webno-d.com.ve/200000092e266ae35e3/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://files.franklinyaqua.webno-d.com.ve/200000092e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf) Logroño

Rodríguez, J. H. (2020). *Impacto del COVID-19 sobre la salud mental de las personas*. Scielo a Medicentro Electrónica, 24(3), 17. Recuperado el 21 de septiembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/mdc/v24n3/1029-3043-mdc-24-03-578.pdf>

**Anexo 1**  
**PROPUESTA**

# **PROGRAMA MOTIVACIONAL**

# PROGRAMA MOTIVACIONAL

Unidad Administrativa Financiera De Una  
Entidad Pública Del Sector Salud En El Municipio  
De Villa Nueva, Departamento De Guatemala,  
Guatemala.

*Fecha de elaboración:*  
**Guatemala agosto 2022**

*Desarrollado por:*  
**Adela Lisbeth Villegas de León**  
**199913781**

## TABLA DE CONTENIDO

	<i>No. Pág.</i>
Introducción de programa	4
Justificación de la propuesta	5
Descripción del programa	6
Objetivos Generales y específicos	8
Recursos	8
Propuesta	
1. Guía de implementación de un programa de capacitación.	9
2. Estrategias de motivación laboral recursos humanos	

---

## INTRODUCCIÓN DEL PROGRAMA

En las empresas guatemaltecas hoy en día es de suma importancia que existan personas motivadas dentro de su círculo de trabajo la gran mayoría de las organizaciones para poder aumentar el nivel de motivación, y a la vez el desempeño laboral del personal es necesario brindar capacitaciones constantes de temas que son motivantes para desarrollar aún más las capacidades de cada individuo.

La importancia de crear un plan de capacitación del recurso humano en la entidad de estudió, permitirá identificar una oportunidad de mejora aplicando la pirámide de Maslow siendo esta una de las teorías más conocidas dentro de la psicología humana. La teoría resume en 5 niveles las necesidades de todo ser humano: necesidades fisiológicas como comer o dormir, la necesidad de sentirse seguro y protegido, de vivir en sociedad y pertenecer a un grupo, de reconocimiento y, por último, la autorrealización personal. Alcanzar a suplir cada uno de los niveles y tener una mejora en los factores tiene tanto valor para poder establecer estrategias que faciliten alcanzar cada uno de los niveles descritos.

Hoy en día es necesario y resulta significativo, tener un personal capacitado como entrenado, puesto que es el recurso más valioso, creativo y forma parte de la estrategia de la delegación de recursos humanos, no obstante, cada persona debe ser consciente de la importancia de su trabajo ya que contribuyen con actividades que fortalezcan la misión y visión planteada, así como también con un equipo organizado con el fin de cumplir con los objetivos y alcanzar las metas de la “Unidad Administrativa Financiera De Una Entidad Pública Del Sector Salud En El Municipio De Villa Nueva, Departamento De Guatemala, Guatemala.” se requiere de un programa motivacional que ayude al mejoramiento de las labores de cada uno de los colaboradores para lograr los objetivos que benefician a cada uno de los usuarios del servicio que prestan.

## I. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El programa de motivación que se pretende implementar contribuirá a la motivación de los colaboradores a seguir ejerciendo de manera eficiente sus puestos de trabajo y enfatizar en la comunicación de este para crear confianza en la implementación de la capacitación.

Según los resultados obtenidos de la investigación realizada en la Unidad Administrativa Financiera De Una Entidad Pública Del Sector Salud En El Municipio De Villa Nueva, Departamento De Guatemala, Guatemala, se determinó que existe variación en los factores de estudio siendo el factor de necesidades sociales y protección; las necesidades de autoestima; y necesidades de autorrealización, según la interpretación de puntuaciones por factor del cuestionario MbM (Gestión por Motivación) estos últimos son oportunidades de mejora para que el personal realice sus actividades con mayor productividad lo que aumentará su desempeño laboral.

Por lo tanto, la motivación, es de suma importancia dentro de la

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1 NECESIDADES DE AUTOEALIZACIÓN  
15.8 PUNTOS
- 2 NECESIDADES DE AUTOESTIMA  
14.4 PUNTOS
- 3 NECESIDADES SOCIALES Y PROTECCIÓN  
15.2 PUNTOS
- 4 NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD  
20.4 PUNTOS



@adelavillegas.justificaciónprogrcapacotación

institución, se determinó que es necesario aumentar la misma, debe tomar en cuenta y prestar el mayor interés ya que es una herramienta de apoyo.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL

Un programa de motivación laboral es una herramienta esencial para el mejoramiento del funcionamiento de la entidad de estudio, así mismo fortalece el desempeño laboral de los colaboradores.

Para ello, los talleres que se proponen están diseñados adecuadamente y contribuyen al mejoramiento de las capacidades de trabajar en equipo, a la motivación y productividad de los colaboradores. Una capacitación efectiva impacta directamente en los resultados financieros, por lo que es importante se realice estudiando las necesidades específicas de los resultados de la investigación desarrollada.

Para poder desarrollar el potencial y utilizar las herramientas necesarias se propone en la modalidad de la capacitación dadas las condiciones actuales por COVID-19 será híbrido y las estrategias de aprendizaje se basan en un modelo educativo específico, tomando en cuenta cuatro áreas, siendo estas las siguientes:



1. Formación: su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto.
2. Actualización: se orienta a proporcionar conocimientos y

experiencias derivadas de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.

3. Especialización: se orienta a profundizar sobre el dominio de conocimientos y al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada.

4. Complementación: su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

EL programa de motivación laboral durara 8 semanas en los que se aplicarán una serie de actividades tales como talleres, conversatorios, conferencias en líneas como actividades de casos y coaching, todas encaminadas a incrementar la motivación laboral a la vez se establecerá una guía de estrategias motivacionales y aplicar con el personal de la unidad de estudio.

Posterior de haber participado en la aplicación del programa de Motivación laboral, se realizará una nueva evaluación que permitirá determinar los efectos de dicho programa.

## Un Programa De Capacitación Apoya a:



### **III. OBJETIVOS**

#### **General:**

Motivar a los colaboradores en las necesidades sociales, autoestima y autorrealización a los colaboradores de la Unidad Administrativa Financiera de la Entidad Pública Del Sector Salud En El Municipio De Villa Nueva, Departamento De Guatemala, Guatemala., a través del programa de motivación como guía administrativa y obtener personal motivado.

#### **Específicos:**

1. Facilitar a los gerentes de áreas las estrategias del programa motivacional como capacitaciones para el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo.
2. Proporcionar una guía estructurada de programa motivacional no monetaria que contribuirá el desarrollo de las funciones administrativas- financieras de la unidad de estudio.
3. Evaluar el rendimiento de los colaboradores seis meses después de aplicar la estrategia del programa motivacional propuesto.

---

### **IV. RECURSOS**

Los recursos necesarios para el desarrollo del programa de motivación laboral son: 1. Una guía de implementación; y 2. Estrategias de motivación laboral como también recursos de tipo materiales, humanos, financieros, tecnológicos, cabe resaltar que está aplicado en un periodo determinado y vigencia en el mismo, puede aumentar o disminuir el costo del presupuesto dependiendo de cambio de periodo que se ejecute el programa propuesto.

### **V. RESPONSABLES**

Para que una implementación de un programa es indispensable que se otorgue el apoyo necesario de la junta directiva, gerencia general, sindicato y los colaboradores la institución de estudio como el encargado de Recursos Humanos en la implementación de esta y sea un mediador en la comunicación y la transición de dicha propuesta.

---

# **1. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

---

**GUATEMALA, AGOSTO 2022**

## BIENVENIDO AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación para la entidad de estudio tiene como finalidad impulsar la eficacia institucional a través de la formación de los colaboradores para que conlleve a:

1. Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y a su vez al incremento de la productividad y beneficio de la institución.
2. Mejorar la interacción entre los colaboradores y creando vínculo con la institución.
3. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad en el servicio.
4. Mantener la salud física y mental de los colaboradores fortaleciendo el ambiente que conlleve hacia actitudes y comportamientos más sociales.
5. Mantener al colaborador actualizado en cuanto a iniciativas que ayuden a prevenir la fuerza laboral, creando líneas de crecimiento en la institución como también reconocimiento por la trayectoria laboral.

Desde la perspectiva actual, se espera que un el colaborador pueda desarrollar las competencias como también satisfacer las necesidades humanas en las cuales deben de fortalecer. Este curso de capacitación brinda una visión integral de los elementos que considere en atención como también la generación de aprendizaje bajo la Formación Blended para alcanzar una cultura de excelencia y una visión estratégica dentro de la institución.

Para desarrollar el programa previo a la autorización de los Directivos, se establecerán grupos divididos de la unidad administrativa financiera, con la finalidad de establecer equipos de alto desempeño y aumentando las relaciones sociales y de protección como también las necesidades de autoestimas fortaleciendo en la autorrealización del colaborador. Se procederá a realizar capacitación preventiva, ya que está orientada a prever los cambios que se

producen en el personal y la preparación que requieren para enfrentar con éxito las nuevas metodologías de trabajo y nuevos equipos de trabajo para el desarrollo institucional.

La modalidad de la capacitación dadas las condiciones actuales por COVID-19 será híbrido y las estrategias de aprendizaje se basan en un modelo educativo. Se tomará en cuenta cuatro áreas, siendo estas las siguientes:

- a. **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- b. **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.
- c. **Especialización:** Se orienta a profundizar sobre el dominio de conocimientos y al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada.
- d. **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Dada la finalidad de la capacitación, se realizará en nivel intermedio, de manera que esté orientada al personal para que se amplíen sus conocimientos y se perfeccionen sus habilidades hacia un mejor desempeño.

Los programas están dirigidos a:

<b>Dirigido a</b>	<b>Temas para desarrollar</b>
Gerentes–coordinadores-jefes de áreas	Trabajo en equipo y Liderazgo
Personal unidad administrativa financiera	Trabajo en equipo
Gerencia de Recursos Humanos	Motivación no monetaria

## HORAS DE CAPACITACIÓN

Los horarios estarán en disposición de acuerdo con lo acordado entre los jefes de departamentos, Recursos Humanos y las Gerencias.

Tema para capacitar	Horas de capacitación		TOTAL
	Presencial	Virtual	
Enfoque de liderazgo y dirección	4	6	10
Importancia del trabajo en equipo	6	4	10
Comunicación efectiva	6	8	14
Implementación de recursos no monetarios			
<b>Total horas de capacitación</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>34</b>

### QUE SE ESPERA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

Los profesionales que desarrollan sus funciones en áreas administrativa y financieras tengan la capacidad de cubrir las necesidades humanas establecidas como las sociales y protección como también las necesidades de autoestima a través de los conocimientos y habilidades que se proponen.

Durante el plan de capacitación tendrá la oportunidad de profundizar en conceptos claves de cada una de las necesidades expuestas se desarrollan en modalidad virtual durante 4 semanas de trabajo. Está dividido factores didácticos, en las que el colaborador tendrá acceso a información relacionada con cada uno de los contenidos, información que podrá poner en práctica a través de 5 evaluaciones, un caso de aplicación de contenidos, videos, 1 pizarra, y un quiz.

## CURSO TRABAJO EN EQUIPO

### Objetivo del curso

Fomentar un excelente trabajo en equipo y obtener lo mejor de los miembros del equipo. Este tipo de cursos aborda lo que se necesita para trabajar en un equipo y construir un equipo para el éxito de la institución, las habilidades blandas que se necesitan para ser un jugador de equipo y fomentar un sentido de pertenencia en los equipos pueden ayudar a desarrollar una carrera profesional y una vida personal enriquecedora.

### Competencia para desarrollar

Trabajo en  
Equipo

Comunicación  
Eficaz

Liderazgo

Resolución de  
Conflictos

## CONTENIDO

### 1. Semana I Elementos básicos

**Objetivo:** conocer los conceptos básicos relacionados con el trabajo en equipo

**Indicador de logro:** claridad en el manejo de los conceptos relacionados con la teoría del trabajo en equipo.

#### 1.1 Qué es el trabajo en equipo

En términos generales el trabajo en equipo es una forma organizada de trabajar entre varias personas a fin de lograr un objetivo en común, en el mismo, los integrantes del equipo a través de sus habilidades, cualidades y características actúan complementariamente, comprometidos y responsablemente de sus acciones.

#### 1.2 Elementos del trabajo en equipo

- a. Colaboradores / personas
- b. Organización
- c. Objetivo

#### 1.3 Aspectos clave que debe tener el trabajo en equipo

a. Sinergia: significa, cooperación y trabajando en conjunto. Es un esfuerzo entre dos o más personas para realizar determinada tarea y alcanzar una meta final. Con ella hay un mayor rendimiento y efectividad que al actuar en separado, dado que los miembros del equipo unen diferentes conocimientos y habilidades para cumplir un objetivo de manera eficiente y eficaz a través de la colaboración y los aportes de cada uno.

b. Rendimiento: Indica los resultados obtenidos por el equipo dependiendo de las habilidades y las siguientes competencias de sus miembros:

- Saber: habilidades y conocimientos que diferencian a cada integrante.

- Poder: capacidad del equipo para hacer funcionar todos los recursos con los que dispone.
- Querer: la voluntad y motivación de los integrantes al compartir sus objetivos personales y comunes.

#### 1.4 Las 5 C del trabajo en equipo:

Se refiere a los cinco componentes necesarios para lograr un alto desempeño:

- Complementariedad
- Coordinación
- Comunicación
- Confianza
- Compromiso

## 2. Semana II

### Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

**Objetivo:** reconocer las diferencias entre equipo y grupo de trabajo.

**Indicador de logro:** Diferenciar un equipo de un grupo de trabajo.

#### 2.1 Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

A menudo se confunde el trabajo en equipo con el trabajo en grupo, siendo ambos diferentes, ya que el primero incluye los logros individuales de sus integrantes y el producto final del trabajo en colectivo, mientras que, en el grupo, únicamente basa sus resultados en el trabajo de cada persona.

A continuación, las diferencias puntuales de cada uno:

<b>Equipo de trabajo</b>	<b>Grupo de trabajo</b>
Los colaboradores hacen un trabajo en conjunto.	Los colaboradores hacen un trabajo individual
Los integrantes complementan sus habilidades, cada uno se enfoca en realizar una tarea determinada.	Los individuos realizan el mismo trabajo.
Cada persona trabaja coordinadamente con los miembros del equipo.	Cada persona trabaja de forma particular, no requiere coordinación.
Debe existir cohesión.	No es necesario que haya cohesión.

Las jerarquías no son determinantes ya que todos trabajan al mismo nivel.	Toma en cuenta la estructura organizacional y sus niveles jerárquicos.
Existe responsabilidad individual y colectiva.	Los miembros son independientes y su responsabilidad es individual.
Los resultados son gracias a los esfuerzos de todos los integrantes.	Los resultados son individuales.
Discute, decide, y hace el trabajo en conjunto.	Discute, decide y delega.
Tienen roles de liderazgo compartidos.	Predomina un solo líder.
Fomentan la discusión abierta y reuniones activas.	Promueven reuniones eficientes.
Tiene un efecto sinérgico ya que todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes.	No se observa el efecto de la sinergia.

### **3. Semana III**

#### **Integración, roles y actitud en el trabajo en equipo**

**Objetivo:** Conocer las diferentes etapas que conlleva la integración de equipos de trabajo, quienes lo conforman y los roles que desempeña cada uno de sus miembros.

**Indicador de logro:** Poder identificar los roles que cada individuo representa dentro de un equipo de trabajo y si los integrantes del grupo poseen o no las actitudes que les permitirá trabajar en equipo.

#### **3.1 Etapas de integración de los equipos de trabajo**

- a. Formación: esta fase comprende la integración del equipo.
- b. Tormenta: Fase en la que se recurre a la lluvia de ideas para conciliar, llegar a acuerdos, promover la confianza y elegir al líder del equipo.
- c. Establecimiento de normas: se definen las reglas y objetivos que se deberán seguir en el equipo.
- d. Desempeño: todos los miembros se apoyan entre sí y empiezan a lograr los objetivos planeados y además afrontan los obstáculos que se les presentan.
- e. Suspensión: cuando el objetivo se ha cumplido y el tiempo de trabajar en conjunto se ha terminado.

### 3.2 Roles dentro del equipo de trabajo

Los diferentes roles dentro de un equipo contribuyen a un trabajo colaborativo encaminado hacia el logro de objetivos en común, los principales son:

- El impulsor: motiva a los compañeros
- Implementador: pone en práctica las ideas acordadas por el equipo.
- Coordinador: organizan las ideas.
- Cohesionador: se mantiene alejado de los problemas y conflictos.
- Investigador: genera contactos y nueva información.
- Especialista: posee conocimientos específicos que ayudan a llegar los objetivos particulares.
- Creativo: propone nuevas ideas y método para ejecutar y aportar soluciones a problemas o situaciones difíciles.
- El finalizador: se asegura que los objetivos se cumplan.

### 3.3 Actitudes para trabajar en equipo

- ✓ Buscar la mejora continua
- ✓ Ser responsable
- ✓ Reconocer quien contribuye al éxito del equipo.
- ✓ Lealtad y respeto por los demás miembros del equipo.
- ✓ Iniciativa y optimismo
- ✓ Capacidad para relacionarse cordialmente con otros colaboradores.

### 3.4 Video sugerido:

<https://www.youtube.com/watch?v=p4MMuesoseI>  
<https://www.youtube.com/watch?v=nwLm1MIJUGs>

## 4 Semana IV Elementos y ventajas del trabajo en equipo

**Objetivo:** Mejorar la calidad del trabajo y fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización.

**Indicador de logro:** Que el trabajador reconozca la importancia de trabajar en equipo eficientemente.

#### 4.1 Elementos clave para trabajar en equipo

- ✓ Los miembros se deben sentir responsables de las metas y ser conscientes de su papel en el equipo de trabajo.
- ✓ Impulsar el compromiso y la responsabilidad mutua.
- ✓ Establecer objetivos comunes.
- ✓ Crear un sentido de pertenencia.
- ✓ Involucrar a todos en la toma de decisiones.
- ✓ Fomentar la comunicación clara y directa sin ambigüedades.
- ✓ Fomentar las relaciones positivas.
- ✓ Celebrar los éxitos grupales y reconocer el trabajo bien hecho destacando el papel de cada uno.
- ✓ Todo equipo debe poseer un líder.

#### 4.2 Ventajas del trabajo en equipo

- Fomenta la comunicación efectiva.
- Mejora las habilidades para la resolución de problemas.
- Ayuda a desarrollar la confianza de los colaboradores.
- Mejora la cultura organizacional.
- Genera eficiencia.
- Aumenta el compromiso entre los colaboradores.
- Desarrolla las fortalezas individuales y las habilidades de toma de decisiones.

### 5. Semana V

#### Competencias relacionadas con el trabajo en equipo

**Objetivo:** Conocer las competencias que se complementan para un eficiente trabajo en equipo.

**Indicador de logro:** Que los colaboradores adquieran y desarrollen las competencias de trabajo en equipo en la vida práctica.

## 5.1 Liderazgo y comunicación

Son los principales pilares del trabajo en equipo, el líder es capaz de transmitir a los demás los objetivos que quiere cumplir e inspirar al resto del equipo a seguirlo y coordinarlos en su desempeño. El trabajo en equipo exige coordinación, lo cual se logra con una comunicación fluida entre sus miembros en todas direcciones: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente.

## 5.2 Solución de conflictos

Es la forma como dos o más individuos encuentran una solución pacífica a los desacuerdos con los que se enfrentan. Para resolver un conflicto inicialmente se debe reconocer cuál es el conflicto, investigar las causas que provocan el conflicto, identificar quienes están involucrados, identificar los factores que causan el conflicto, definir la estrategia que ayude a solucionarlo.

Las estrategias para solucionar un conflicto son 3: Negociación: expresa los puntos de vista y se llega a un acuerdo objetivamente. Mediación, requiere de la participación de un tercero que apoye a llegar a un acuerdo objetivo e imparcial. Y mediador de procesos, sólo escucha a las partes para que se desahoguen sin tomar parte de la conversación o discusión.

## 5.3 Video sugerido:

<https://www.youtube.com/watch?v=6zy0OzZPnTM>

## 6. Semana VI

### Recomendaciones para mejorar el trabajo en equipo

**Objetivo:** Mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.

**Indicador de logro:** Que los colaboradores sean capaces de trabajar en equipo armoniosa y colaborativamente.

### 6.1 Cómo mejorar el trabajo en equipo

- Establecer metas claras
- Estimular una buena comunicación

- Los integrantes del equipo deben poseer capacidad de negociación
- Mantener un liderazgo adecuado
- Ofrecer un clima laboral de apoyo
- Fomentar la autoconfianza

## 6.2 Video sugerido:

<https://www.youtube.com/watch?v=EkHcWqnOwjM>

<https://www.youtube.com/watch?v=ljB0j997euA>

## Gamificación

[https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12540699-trabajo\\_en\\_equipo.html](https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12540699-trabajo_en_equipo.html)

[https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12536718-trabajo\\_en\\_equipo.html](https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12536718-trabajo_en_equipo.html)

[https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12536648-trabajo\\_en\\_equipo.html](https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12536648-trabajo_en_equipo.html)

## METODOLOGÍA

- Talleres de integración de personal

De forma interactiva con el personal que recibirá el programa, también ejercicios de integración de equipos.

- Conferencias

Las cuáles serán impartidas por el consultor externo, éstas abarcarán los temas del programa de integración de personal.

## FORMATO DESCRIPTIVO

### TRABAJO EN EQUIPO

NOMBRE DEL CURSO			
TRABAJO EN EQUIPO			
<b>Dirigido a:</b>	Gerencia y departamentos, unidad administrativa financiera		
<b>Justificación:</b>	Unificar las habilidades, talentos y conocimientos, el respaldo de los compañeros de equipo, el descenso de la competencia y la toma de decisiones de mejor calidad.		
<b>Objetivo general:</b>	Dotar a los capacitados, con los conceptos y habilidades indispensables para, identificar, proponer y comprometerse a tomar acciones que permitan trabajar en equipo y cumplir con los objetivos del área de trabajo a la que pertenecen.		
<b>Contenido temático:</b>	1. El porqué del trabajo en equipo		
	2. Los estadios de desarrollo de los equipos.		
	3. Diferentes tareas y funciones de un equipo.		
	4. Tipos de roles		
	5. Códigos de conducta		
<b>Metodología de trabajo</b>	Curso presencial		
<b>Estrategia de evaluación</b>	Prueba teórico - práctica al finalizar la capacitación		
<b>Material de apoyo</b>	Papelería, pizarrón, cañonera, computadora, cd con diapositivas del curso, lapiceros, folleto de planeación y control		
<b>Fuentes de información</b>	Serán proporcionadas por el capacitador		
<b>Duración del curso horas</b>	<b>Núm. de sesiones</b>	<b>Núm. de participantes</b>	<b>Se requiere de algún curso como prerequisite</b>
2	4	42 colaboradores	Si ( ) No (X)
<b>Especifique:</b>			
<b>Lugar</b>	Auditorio y área recreativa dentro de la institución		
<b>Coordinador de capacitación</b>		<b>Contacto</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Cada curso dura 2 horas, se realizarán 4 sesiones divididas con dos equipos de 21 colaborador.			

Nota: Elaboración propia, 2022

## **CURSO DE LIDERAZGO**

### **Bienvenido**

Los estilos de liderazgo son muy variados y su clasificación se ha modificado constantemente a través del tiempo y los contextos particulares. Desde la perspectiva actual, se espera que un líder sea un agente de cambio y un facilitador para las transformaciones que requieren las organizaciones. Esto sólo es posible mediante la transformación de las personas que las conforman, a través del crecimiento y el desarrollo. Según las necesidades de las organizaciones y la sociedad en general, el liderazgo puede ser: **AUTÉNTICO**: Lo ejercen personas conscientes de sus valores y creencias, procuran servir y ser útiles desde la posición que ocupan en una organización y desarrollan las competencias de sus colaboradores y promueven la libertad de acción, proyectando transparencia y compromiso.

Esta Curso de capacitación te brinda una visión integral de los elementos que considere liderazgo a nivel organizacional, conocerás los diferentes tipos de liderazgo que existen y las pautas de trabajo en equipo para alcanzar una cultura de excelencia y una visión estratégica.

### **QUE SE ESPERA DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**

Los profesionales que desarrollan sus funciones en áreas administrativas y de recursos humanos especialmente requieren conocimientos y habilidades para afrontar las situaciones de conflicto. Es importante señalar y aceptar que el conflicto es una consecuencia natural de las relaciones humanas por lo que la resolución oportuna y acertada de los conflictos repercutirá en beneficios de la organización. Durante el módulo el estudiante tendrá la oportunidad de profundizar en conceptos claves de la resolución alterna de conflictos. Los dos módulos se desarrollan en modalidad virtual durante 8 semanas de trabajo. Está dividido factores didácticos, en las que el colaborador tendrá acceso a información relacionada con cada uno de los contenidos,

información que podrá poner en práctica a través de 10 evaluaciones, un caso de aplicación de contenidos, 1 video, 1 ensayo.

### **Competencia Que Desarrollar:**

- Aplica estrategias para dirigir el talento humano de la organización por medio de la resolución alterna de conflictos y alcanzar las metas como objetivos institucionales.

### **Especificas por modulo:**

1. Aplica liderazgo estratégico con el capital humano como estrategia que contribuye a alcanzar las metas y objetivos institucionales.
2. Explica los conceptos básicos sobre el conflicto y su resolución desde la negociación y mediación.
3. Aplica las habilidades de manejo de conflictos en su desempeño laboral

### **Indicador:**

- Utiliza las estrategias de comunicación y liderazgo.
- Establece la diferencia entre cociente intelectual e inteligencia emocional

## **Modulo I Introducción**

Se considera que las personas que están en puestos directivos o de autoridad pueden dedicar un 40% de su tiempo en comunicar procesos, ideas, cambios, etc. Por otro lado, el liderazgo trata de influir en los demás y hacer que las cosas sucedan, pero también

se enfoca en construir relaciones, por lo que podemos inferir que el liderazgo y la comunicación están íntimamente ligados.

## **Contenido**

### **1. Comunicación y liderazgo**

#### **Semana 1-2**

#### 1. Comunicación y liderazgo

1.1. Habilidades de comunicación

1.2. Lenguaje no verbal

1.3. Comunicación y liderazgo

#### 2. Liderazgo

2.1. Definición

2.2. Roles gerenciales del liderazgo

2.3. Perfil de la personalidad de los líderes efectivos

#### 3. Liderazgo organizacional

3.1. Liderazgo carismático

3.2. Liderazgo transformacional

3.3. Liderazgo estratégico y administración del cambio

3.4. Coaching y liderazgo

3.5. Reconocimiento a los empleados

3.6. Reconocimiento espontaneo (estrategia de psico  
estrategia de impacto)

3.7. Retroalimentación espontaneo

3.8. El buen desempeño (Evaluación de desempeño anual)

#### 4. Emociones y conflicto

4.1. Emociones principales

4.2. Inteligencia emocional

4.3. Visión sobre el conflicto humano

4.3 Frustración y agresión humana

4.4 Mecanismos psicológicos

## **Modulo II**

En estas semanas profundizaremos en la importancia que tiene inspirar y motivar a los empleados de la organización con un enfoque en el logro de objetivos y resultados, así como gestionar conocimiento y generar desarrollo personal, profesional e institucional.

### **Competencias**

- Aplica liderazgo estratégico con el capital humano y contribuye a alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

### **Indicador de logro**

- Crea estrategias específicas para la motivación de los empleados y el logro de objetivos.

### **Introducción**

El contar con un equipo de colaboradores altamente motivados, identificados, comprometidos y empoderados, dispuestos a dar lo mejor de sí en cada una de las actividades que ejecuta, representa una de las ventajas competitivas más importantes en una organización.

Durante las presentes semanas estaremos abordando el cómo lograr que gestione conocimiento y logre que los resultados sean

verdaderamente satisfactorios, tanto para el personal como para la organización.

### **Semana 3**

#### 5. Teoría del conflicto

5.1. Concepto de violencia y paz

5.2. Cultura de paz

5.3. Definición de conflicto

5.4. Círculo de conflicto

#### 6. Naturaleza del conflicto

6.1. Componentes del conflicto

6.2. Estilos de manejo del conflicto

6.3. Jerarquía de necesidades del ser humano

### **Semana 4-5**

#### 7. Negociación y solución de conflictos

7.1 Proceso de negociación

7.2. Tipos de negociación

7.3. Metas de la negociación

#### 8. Práctica de la negociación

8.1. Mapa del proceso de la negociación

8.2. Perfil del negociador

8.3. Métodos para negociar

8.4. Ética en la negociación

### **Semana 6-7**

#### 9. Métodos alternos de resolución de conflictos

9.2. Mediación

- 9.3. Principios de la Mediación
- 9.4. Características de la Mediación
- 9.5. Ventajas de la Mediación
- 9.6. El mediador
- 10. Herramientas de la mediación
  - 10.1. Comunicacionales
  - 10.2. Procedimentales
  - 10.3. Conceptuales
  - 10.4. La co-mediación
  - 10.5. Ética del mediador
  - 10.6. Conciliación
  - 10.7. Arbitraje

## **11. Evaluación de cada Tema**

### **Gamificación**

#### **MÓDULO I**

[https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12534729-modulo\\_i.html](https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12534729-modulo_i.html)

[https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12534982-modulo\\_i.html](https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12534982-modulo_i.html)

#### **MÓDULO II**

[https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12535323-modulo\\_ii.html](https://es.educaplay.com/recursos-educativos/12535323-modulo_ii.html)

#### **EVALUACIÓN FINAL:**

<https://quizizz.com/join/quiz/62bf6b20b6e356001d00820c/start?studentShare=true>

## MODULO I

### Unidad de Competencia I:

Aplica el liderazgo con el capital humano como estrategia que contribuye a alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Semana de trabajo en plataforma	Indicadores o evidencias de Logro	Contenidos integradores	Actividades metodológicas	Recursos didácticos	Procedimientos de Evaluación
<b>Semana No.1</b>	Utilizando las estrategias de comunicación y liderazgo brinda acompañamiento a un equipo o departamento de trabajo	<b>1.Comunicación y liderazgo</b> 1.1. Habilidades de comunicación 1.2. Lenguaje no verbal 1.3. Comunicación y liderazgo	Participa en consultorio virtual, para resolver dudas.  Visita espacios en You tube, para ver videos relacionados con la temática de la semana	Videos en You Tube: Comunicación: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=LtMQDPAnauE">https://www.youtube.com/watch?v=LtMQDPAnauE</a> Comunicación asertiva <a href="https://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o">https://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZgmSfdE2y-s">https://www.youtube.com/watch?v=ZgmSfdE2y-s</a>	Evaluación <b>No.1:</b> Presenta un informe de las experiencias obtenidas de los 5 pasos, aplicación de técnicas de la comunicación como herramienta de liderazgo.
<b>Semana No.1</b>	Identifica los conceptos importantes del liderazgo.	<b>2.Liderazgo</b> 2.1Definición 2.2. Roles gerenciales del liderazgo. 2.3. Perfil de la personalidad de los líderes efectivos 2.4. Estilos de liderazgo	Participa en consultorio virtual, para resolver dudas. Visita espacios en You tube, para ver videos relacionados con la temática de la semana	Videos en You Tube: Rasgos de personalidad y liderazgo Tipos de Líderes <a href="https://www.youtube.com/watch?v=tFvq_VX8BEA">https://www.youtube.com/watch?v=tFvq_VX8BEA</a>	Evaluación <b>No.2:</b> Análisis y resolución de caso laboral <b>Película recomendada:</b> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Gpr9amReYc">https://www.youtube.com/watch?v=Gpr9amReYc</a>

<b>Unidad de Competencia I:</b> Aplica el liderazgo con el capital humano como estrategia que contribuye a alcanzar las metas y objetivos organizacionales.					
<b>Semana de trabajo en plataforma</b>	<b>Indicadores o evidencias de Logro</b>	<b>Contenidos integradores</b>	<b>Actividades metodológicas</b>	<b>Recursos didácticos</b>	<b>Procedimientos de Evaluación</b>
<b>Semo.2</b>	Explica las características del liderazgo organizacional	<b>3. Liderazgo Organizacional</b> 3.1. Liderazgo carismático. 3.2. Liderazgo transformacional 3.3. Liderazgo estratégico y administración del cambio. 3.4. Coaching y liderazgo. 3.5 Reconocimiento a los empleados 3.6 Reconocimiento espontaneo (estrategia de psico estrategia de impacto) 3.7 Retroalimentación espontaneo 3.8 El buen desempeño (Evaluación de desempeño anual)	Leer guía de la semana Participa en consultorio virtual, para resolver dudas. Visita espacios en You tube, para ver videos relacionados con la temática de la semana.  Las emociones <a href="https://www.youtube.com/watch?v=wxgCHq4lifo">https://www.youtube.com/watch?v=wxgCHq4lifo</a>	Videos en You Tube: 12 características del coachig <a href="https://www.youtube.com/watch?v=w96ggoKM6t0">https://www.youtube.com/watch?v=w96ggoKM6t0</a> Diferencias entre un jefe y un líder <a href="https://www.youtube.com/watch?v=cL-JY5MJUCA">https://www.youtube.com/watch?v=cL-JY5MJUCA</a>  Liderazgo estratégico <a href="https://www.youtube.com/watch?v=o2LndGFCS44">https://www.youtube.com/watch?v=o2LndGFCS44</a>	Evaluación <b>No.3:</b> Aplicación de Técnicas de Liderazgo organizacional <b>Películas recomendadas:</b> 1. Intocable. 2. El lobo de Wall Street. 3. El padrino 4. Coaching Liderazgo, Actitud y trabajo en equipo
<b>Semana No.2</b>	Establece la diferencia entre Cociente Intelectual e Inteligencia Emocional	<b>4.Emociones y conflicto</b> 4.1. Emociones principales. 4.2. Inteligencia emocional 4.3. Visión sobre el conflicto humano. 4.4. Frustración y agresión humana. 4.5. Mecanismos psicológicos	Participa en consultorio virtual, para resolver dudas.  Visita espacios en You tube, para ver videos relacionados con la temática de la semana	Videos en You Tube:  Trabajo en equipo <a href="https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A">https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A</a> Las emociones <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ngGD8FsNWKk">https://www.youtube.com/watch?v=ngGD8FsNWKk</a> Temperamento y carácter <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9118mHvURSE">https://www.youtube.com/watch?v=9118mHvURSE</a> Cerebro dividido <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Q7BqXLE1iqM">https://www.youtube.com/watch?v=Q7BqXLE1iqM</a> Test de Myers <a href="https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad">https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad</a>	Evaluación <b>No. 4:</b> Aplicación de indicador de tipos de Myers- Briggs y exponer el tipo de personalidad que tiene y los pro y contra de este, en un video de 2 minutos.  Película recomendada: 1. UP- una aventura de altura 2. Coco 3. Steve Jobs 4. El niño con la pijama de rayas 5. En busca de la felicidad

## MODULO II: CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

<b>Unidad de Competencia I:</b>					
Explicación de los conceptos básicos sobre el conflicto y su resolución desde la negociación y mediación.					
<b>Semana de trabajo en plataforma</b>	<b>Indicadores o evidencias de Logro</b>	<b>Contenidos integradores</b>	<b>Actividades metodológicas</b>	<b>Recursos didácticos</b>	<b>Procedimientos de Evaluación</b>
<b>Semana No.3</b>	Brinda acompañamiento a las personas con quienes labora motivándoles a desarrollar una cultura de paz en la organización.	<b>5. Teoría del conflicto</b> 5.1. Concepto de violencia y paz 5.2. Cultura de paz 5.3. Definición de conflicto 5.4. Círculo de conflicto	Participa en consultorio virtual, para resolver dudas.  Visita espacios en You tube, para ver videos relacionados con la temática de la semana	Videos en You Tube:  Conflicto y Negociación <a href="https://www.youtube.com/watch?v=2hCp4EaLQCQ">https://www.youtube.com/watch?v=2hCp4EaLQCQ</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=zYuvcEFahbg">https://www.youtube.com/watch?v=zYuvcEFahbg</a>  No pierdas la perspectiva <a href="https://www.youtube.com/watch?v=TiNUaHXsjBA">https://www.youtube.com/watch?v=TiNUaHXsjBA</a>	Evaluación <b>No.5:</b> Realiza un video motivador para las personas con quienes labora o dirige en donde los rete a buscar el ganar – ganar como un concepto de cultura de paz en su organización.
<b>Semana No.3</b>	Resuelve el conflicto utilizando las herramientas presentadas para el análisis de los conflictos.	<b>6. Naturaleza del conflicto</b> 6.1. Componentes del conflicto. 6.2. Estilos de manejo del conflicto. 6.3. Jerarquía de necesidades 6.4. Percepción. 6.5. Elementos claves para el análisis de los conflictos. 6.6. El conflicto organizacional.	Participa en consultorio virtual, para resolver dudas.  Visita espacios en You tube, para ver videos relacionados con la temática de la semana	Videos en You Tube:  Manejo de conflictos laborales. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=VkJ0szyGQo">https://www.youtube.com/watch?v=VkJ0szyGQo</a>  Elementos claves para el análisis de los conflictos <a href="https://www.youtube.com/watch?v=hoRdeh_coWg">https://www.youtube.com/watch?v=hoRdeh_coWg</a>  Conflicto organizacional <a href="https://www.youtube.com/watch?v=O4O5Xu5imsU">https://www.youtube.com/watch?v=O4O5Xu5imsU</a>	Evaluación <b>No.6:</b> Resuelve caso presentado en un ambiente laboral real de la organización.  Ejercicio: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Hsj8tHMzawc&amp;t=1s">https://www.youtube.com/watch?v=Hsj8tHMzawc&amp;t=1s</a>

<b>Unidad de Competencia I:</b> Explicación de los conceptos básicos sobre el conflicto y su resolución desde la negociación y mediación.					
<b>Semana de trabajo en plataforma</b>	<b>Indicadores o evidencias de Logro</b>	<b>Contenidos integradores</b>	<b>Actividades metodológicas</b>	<b>Recursos didácticos</b>	<b>Procedimientos de Evaluación</b>
<b>Semana 4 y 5</b>	Modela la resolución de conflictos por medio de la negociación	<p><b>7.Negociación y solución de conflictos</b></p> <p>7.1. Proceso de negociación 7.2. Tipos de negociación 7.3. Metas de la negociación</p> <p><b>8. Práctica de la negociación</b></p> <p>8.1. Mapa del proceso de la negociación 8.2. Perfil del negociador 8.3. Métodos para negociar 8.4. Ética en la negociación</p>	<p>Participa en consultorio virtual, para resolver dudas.</p> <p>Visita espacios en You tube, para ver videos relacionados con la temática de la semana</p>	<p>Videos en You Tube:</p> <p>Modelo de penetración por William Ury <a href="https://www.youtube.com/watch?v=L5DI8nTw3AU">https://www.youtube.com/watch?v=L5DI8nTw3AU</a></p> <p>Negociación <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Ekg4rVPN_wc">https://www.youtube.com/watch?v=Ekg4rVPN_wc</a></p> <p><a href="https://www.studocu.com/qt/document/universidad-tecnologica-de-honduras/principios-gorenciales/infografia-sobre-la-negociacion/23101864/download/infografia-sobre-la-negociacion.pdf">https://www.studocu.com/qt/document/universidad-tecnologica-de-honduras/principios-gorenciales/infografia-sobre-la-negociacion/23101864/download/infografia-sobre-la-negociacion.pdf</a></p> <p>Metas de la negociación <a href="https://www.youtube.com/watch?v=iu4qeaqLWn4">https://www.youtube.com/watch?v=iu4qeaqLWn4</a></p>	<p>Evaluación</p> <p><b>No.7:</b> Propuesta de campaña de resolución de conflictos utilizando la negociación.</p> <p><b>No. 8:</b> Propuesta de campaña de resolución de conflictos utilizando la negociación.</p> <p><b>Película recomendada:</b></p> <p>1. El padrino <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Z1dRPt_4rZs">https://www.youtube.com/watch?v=Z1dRPt_4rZs</a></p>

<b>Unidad de Competencia I:</b> Explicación de los conceptos básicos sobre el conflicto y su resolución desde la negociación y mediación.					
<b>Semana de trabajo en plataforma</b>	<b>Indicadores o evidencias de Logro</b>	<b>Contenidos integradores</b>	<b>Actividades metodológicas</b>	<b>Recursos didácticos</b>	<b>Procedimientos de Evaluación</b>
<b>Semana 6 y 7</b>	<p>Explica el proceso de la mediación en la resolución de conflictos.</p> <p>Desarrollar las herramientas de resolución de casos laborales.</p>	<p><b>9. Mediación</b> 9.1. Principios de la mediación. 9.2. Características de la mediación. 9.3. Ventajas de la mediación. 9.4. El mediador.</p> <p><b>10. Herramientas de la mediación</b>  10.1. Comunicación 10.2. Ética del mediador 10.3. Conciliación 10.4. Arbitraje 10.5. Resolución de conflicto</p>	<p>Participa en consultorio virtual, para resolver dudas.</p> <p>Visita espacios en You tube, para ver videos relacionados con la temática de la semana</p>	<p>Videos en You Tube:</p> <p>La mediación <a href="https://www.youtube.com/watch?v=UtSodBK T2iA">https://www.youtube.com/watch?v=UtSodBK T2iA</a></p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=t2nzFOk cCK8">https://www.youtube.com/watch?v=t2nzFOk cCK8</a></p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=hSdcuZ GWgl">https://www.youtube.com/watch?v=hSdcuZ GWgl</a></p> <p>Ventajas de la mediación y su aporte <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1S35tgSi ZD8">https://www.youtube.com/watch?v=1S35tgSi ZD8</a></p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=rkIV8w6 MSaI">https://www.youtube.com/watch?v=rkIV8w6 MSaI</a></p>	<p>Evaluación</p> <p><b>No. 9:</b> realizar dos mediaciones en la cual la negociación se realice en lo visto en el siguiente caso: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NMhS4 Q-pOKc">https://www.youtube.com/watch?v=NMhS4 Q-pOKc</a></p> <p>Describir cada uno de los pasos.</p> <p><b>No. 10:</b> Desarrollar una escena de la cual se enmarque (conflicto, mediación, comunicación, ética, arbitraje, conciliación y resolución del conflicto). <a href="https://www.youtube.com/watch?v=x PMPD 3RgRY">https://www.youtube.com/watch?v=x PMPD 3RgRY</a></p>

## **2. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL**

### **Guía a Recursos Humanos**

*Método de mejoramiento  
continuo de la calidad ciclo  
de P.H.C.A. de Deming*

## Introducción de la Guía estratégicas para la Gerencia de Recursos Humanos

Programa de motivación laboral se fortalece con el método de mejoramiento continuo de la calidad siendo este el ciclo de P.H.C.A. de Deming que consta de fases importantes:



Estas estrategias se proponen a la gerencia de Recursos Humanos planifique un programa motivacional no monetario, para los colaboradores y fortalecer las necesidades sociales de protección; las necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización factores de la motivación humana detectados al personal administrativo financiero que se tiene oportunidad de mejora.

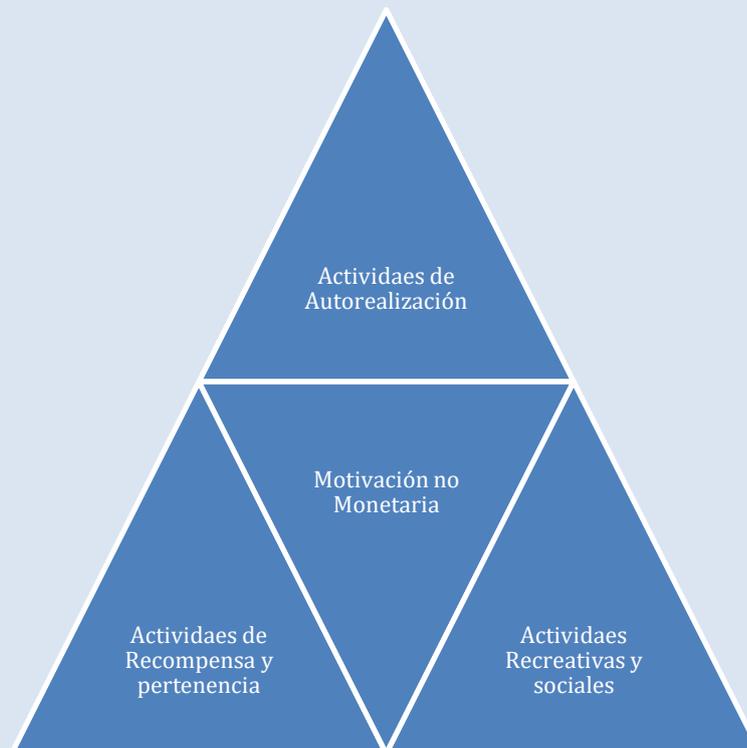
### OBJETIVO DE LA MOTIVACION

Lograr que los colaboradores de la unidad administrativa financiera, mejore su entorno laboral el desarrollo de socialización con los compañeros de trabajo armonizando por medio de comunicación, trabajo efectivo y desempeño en las áreas laborales, clima de trabajo y fidelización a la institución de estudio.

- 1- Facilitar a los gerentes los lineamientos para la aplicación de programa de motivación.
- 2- Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad que contribuirá el desarrollo de las funciones administrativas.
- 3- Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores a través de la aplicación de incentivos.

## ALCANCE

Se establece hacer uso de la motivación no monetaria creando oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, como también seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la institución y del trabajo que desempeña, a la vez brindando promociones y libertad de autonomía en las funciones que se otorguen al colaborador, en beneficios recreativos: servicios que buscan proporcionar al colaborador condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. Con lo antes mencionado las etapas se desarrollan de la siguiente manera:



## BENEFICIOS

- 1-. Contribuir a mejorar en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores a través del programa de motivación como guía administrativa para lograr la efectividad operativa la unidad de estudio.
- 2-. El programa de motivación ayudará la institución de estudio a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.
- 3-. La motivación ayudara y apoyara el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.
- 4-. Las aplicaciones de estas estrategias facilitasen al personal de Recursos Humanos interactuar en beneficio de la institución y fidelización mejorando el comportamiento como el ambiente laboral a cada individuo haciendo más efectivo sus actividades diarias.

## POLÍTICAS DE DIFUSIÓN

### USO Y MANTENIMIENTO

1-. **Difusión:** El programa motivacional de capacitaciones e incentivos ha sido creado de acuerdo con las necesidades manifestadas por el recurso humano, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnóstico administrativo, mismo que puede ser socializado con la gerencia de RRHH y personal de la unidad de estudio.

2-. **Uso:** Este documento servirá como una guía que ayudará en la motivación entre los colaboradores del área administrativa financiera de la entidad de estudio con la finalidad de mejorar la percepción y efectividad del cumplimiento de labores.

3-. **Mantenimiento:** se debe revisar continuamente la efectividad del programa y llevarlo a una planificación anual y evaluar conforme a resultados su efectividad.

### LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA

1-. Indagar periódicamente si las necesidades humanas de los colaboradores del área administrativa financiera están siendo satisfechas.

2-. Establecer y utilizar el programa motivacional en los colaboradores para lograr la socialización y autorrealización individual.

3-. Aumentar positivamente el clima institucional para lograr que los colaboradores desempeñen eficientemente su labor y pongan en práctica lo aprendido.

4-. Establece una función específica que desarrolle este tipo de actividades en la delegación de recursos humanos de la institución y vele por el cumplimiento de ellas, el programa motivacional propuesto será expuesto a modificaciones periódicas de acuerdo con las necesidades dentro del área administrativa financiera sea requerido y aplicarlo a las demás áreas de la institución de estudio.

## FORMATO DESCRIPTIVO

<b>NOMBRE DEL CURSO</b>			
<b>1. ACTIVIDADES GRUPALES- SOCIALES Y RECREATIVAS</b>			
<b>Dirigido a:</b>	Jefe y colaboradores de la unidad administrativa financiera.		
<b>Justificación:</b>	Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores del área administrativa financiera para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral y satisfacer las necesidades de oportunidad.		
<b>Objetivo general:</b>	Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los colaboradores de la unidad administrativa financiera, unidas de estudio.		
<b>Contenido temático:</b>	<b>1. EVENTOS</b>		
	1.1. Celebraciones de cumpleaños: (Invitaciones digitales institucionales, Organizar celebraciones o menciones especiales para los colaboradores que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la Gerencia de RRHH)		
	1.2. Flexibilidad laboral: (Se otorgan días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, trabajo desde casa.)		
	1.3. Actividades de integración: (Torneos de fútbol)		
	1.4. Incentivos de ocio: (apoya a pasar tiempo de diversión fuera del entorno profesional ayuda a los equipos a conocerse más y mejora su cohesión espacios dentro de la instalación)		
<b>Metodología de trabajo</b>	Planificar con la base de datos establecida en RRHH y aplicarlo cada mes de forma ordenada y por equipos establecidos.		
<b>Estrategia de evaluación</b>	Evaluación de DNC y de la prueba estandarizada de MbM		
<b>Material de apoyo</b>	Recurso humano, tecnológico de la institución		
<b>Fuentes de información</b>	Serán proporcionadas por la delegación de Recursos humanos		
<b>Duración del curso</b>	<b>Núm. de sesiones</b>	<b>Núm. de participantes</b>	<b>Se requiere de algún curso como prerequisite</b>
			Si ( )    No (X)
12 meses y validarlo	12 meses	42 colaboradores	<b>Especifique:</b>
<b>Lugar</b>	Auditorio y área recreativa dentro de la institución		
<b>Coordinador de capacitación</b>	Dirigido por el personal asignado de la delegación de RRHH		<b>Contacto</b> RRHH
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Se tiene una planificación que, a partir de la entrega del insumo, se analice, planifique y autorice a la delegación de recursos humanos para hacerlo efectivo de acuerdo con lo planificado.			

Nota: Aplicación de Recompensas intrínsecas -incentivos no monetarios. Robbins y Judge (2009)

<b>NOMBRE DEL CURSO</b>			
<b>2. ACTIVIDADES DE RECOMPENSA Y PERTENENCIA</b>			
<b>Dirigido a:</b>	Jefe de la unidad administrativa financiera.		
<b>Aplicado a:</b>	Unidad administrativa financiera.		
<b>Objetivo general:</b>	Fomentar confianza y compromiso con la institución a través de buenas prácticas de liderazgo y comunicación asertiva para los coladores de la unidad administrativa financiera, unidades de estudio.		
<b>Contenido temático:</b>	<b>2. EVENTOS</b>		
	2.1. Reconocimiento por la labor o logro de metas: (Posee como finalidad primordial, incrementar el sentimiento de pertenencia y compromiso de los colaboradores del área)		
	2.2. Lluvias de ideas: (Fomentar la reunión entre los colaboradores para intercambiar ideas y conceptos con relación a temas o problemas que conciernen al área administrativa)		
	2.3. Empleado del mes: (Se reconocerá las aptitudes y habilidades de un colaborador cada mes, este mismo fomentará la sana convivencia)		
	2.4. Flexibilidad laboral: (Se otorgan días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, trabajo desde casa por metas alcanzada.)		
<b>Metodología de trabajo</b>	Planificar con la base de datos establecidos en RRHH y aplicarlo cada mes		
<b>Estrategia de evaluación</b>	Se planifica con los jefes de áreas, gerentes de departamentos y aplicarlo con sus grupos de trabajo o equipos asignados.		
<b>Material de apoyo</b>	Recurso humano, tecnológico, tiempo de los cada uno de los asignados a esta actividad de formación de la institución		
<b>Fuentes de información</b>	Serán proporcionadas por el departamento de recursos humanos con las técnicas y herramientas del taller de trabajo en equipo y liderazgo proporcionado.		
<b>Duración del curso</b>	<b>Núm. de sesiones</b>	<b>Núm. de participantes</b>	<b>Se requiere de algún curso como prerequisite</b>
	4 trimestres y evaluar modificarlo	4 una por cada trimestre	42 colaboradores
			Si ( ) No (X) <b>Especifique:</b>
<b>Lugar</b>	Auditorio y área recreativa dentro de la institución		
<b>Coordinador de capacitación</b>	Dirigido por el personal asignado de la delegación de RRHH	<b>Contacto</b>	RRHH
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Se tiene una planificación que, a partir de la entrega del insumo, se analice, planifique y autorice a la delegación de recursos humanos para hacerlo efectivo de acuerdo con lo planificado.			

Nota: Aplicación de Recompensas intrínsecas -incentivos no monetarios. Robbins y Judge (2009)

<b>NOMBRE DEL CURSO</b>			
<b>3.ACTIVIDADES DE AUTOREALIZACIÓN</b>			
<b>Dirigido a:</b>	Jefe de área, coordinadores, gerencias de departamentos, Recursos Humanos.		
<b>Justificación:</b>	Estas estrategias facilitarán la toma de decisiones para los jefes, coordinadores, gerentes en la realización de la Evaluación de Desempeño que se realiza anualmente a los colaboradores en general.		
<b>Objetivo general:</b>	Cubrir la necesidad básica de la motivación humana de los colaboradores en fomentar el crecimiento dentro de la institución y oportunidad de autorrealizarse.		
<b>Contenido temático:</b>	<b>3. EVENTOS</b>		
	3.1. Retroalimentación instantánea o constante: (Fomenta la comunicación constante y fluida entre los líderes y equipos que tiene a cargo evitando que se acumulen inconformidades y ayuda a trabajar puntos de insatisfacción como también forma interacciones más compenetradas al mantener el foco en los objetivos claves que se definen como equipo)		
	3.2. Crecimiento laboral: (Permite que los colaboradores puedan mejorar sus habilidades y conocimientos mientras trabajan, contribuyendo a tener un equipo de trabajo mejor preparado para afrontar los retos que se tengan dentro de la unidad laboral y su crecimiento, optando a puestos más altos.)		
	3.3. Capacitación Emocional: (Las capacitaciones que ayudan a mejorar el trabajo en equipo que estableció ya en los talleres que se estima en módulos anteriores.)		
	3.4. Incentivos de gamificación: (Para ello, elaborar una estrategia de motivación a través del juego pondrá en perspectiva a los colaboradores y se aplicaría en la obtención de resultados, este ayudara a estructurar un plan de recompensas virtual, unido a una gran plataforma tecnológica y el fin es atraerá la atención de los miembros del equipo y hará que se impliquen en la consecución de objetivos.)		
<b>Metodología de trabajo</b>	Planificar con la base a los objetivos y metas establecidas por unidad, departamento y gerencia aplicando lo antes aprendido en comunicación asertiva y liderazgo organizacional.		
<b>Estrategia de evaluación</b>	Auto evaluaciones de retroalimentación y estrategias desarrolladas, como también anualmente de la Evaluación de DNC.		
<b>Material de apoyo</b>	Computadora, pizarra y planificación de horario para dichas actividades.		
<b>Fuentes de información</b>	Serán proporcionadas por la delegación de Recursos humanos		
<b>Duración del curso</b>	<b>Núm. de sesiones</b>	<b>Núm. de participantes</b>	<b>Se requiere de algún curso como prerrequisito</b>
			Si ( )    No (X)
12 meses y validarlo	12 meses	42 colaboradores	<b>Especifique:</b>
<b>Lugar</b>	Auditorio y área recreativa dentro de la institución		
<b>Coordinador de capacitación</b>	Dirigido por el personal asignado de la delegación de RRHH		<b>Contacto</b> RRHH
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Se tiene una planificación que, a partir de la entrega del insumo, se analice, planifique y autorice a la delegación de recursos humanos para hacerlo efectivo de acuerdo con lo planificado.			

Nota: Aplicación de Recompensas intrínsecas -incentivos no monetarios. Robbins y Judge (2009)

### Ciclo de P.H.E.A. de Deming

**Plan de acción:** (PLANEAR, HACER, CONTROLAR, ACTUAR) - Mensual y 4 trimestres -  
Aplicar al capital humano como estrategia que contribuye a alcanzar las metas y objetivos institucionales.

No.	Planear	Hacer	Controlar	Actuar	Costo Q.
1	1.1. Actividades Grupales- Sociales Y Recreativas	1.2 Los jefe y colaboradores de la unidad administrativa financiera se organizan para cubrir cada una de las actividades que se asignaron en el evento 1.	1.3 Evaluación de DNC y evaluación de la prueba estandarizada de MbM de motivación laboral.	1.4 En esta fase se ajusta cada una de las actividades desarrolladas y establece la mejora continua en beneficio de alcanzar las necesidades humanas a mejorar. En caso contrario se examinará el desarrollo para descubrir errores y empezar un nuevo ciclo PHCA y se realimenta volviendo a la primera fase, el planear.	Q. 1,500.00
2	2.1. Actividades De Recompensa Y Pertenencia.	2.1 Jefe de la unidad administrativa financiera con estas actividades asignadas en el evento 2, a través de buenas prácticas de liderazgo y comunicación asertiva ya antes recibida y la aplicación de ellas será vital para el éxito de ellas.	2.3 Esta serán monitoreadas por el jefe inmediato ya que es este encargado de realizar las retroalimentaciones al instante, oportunas y efectivas a los equipos de trabajo.	2.4 Establecer meticas a los equipos de trabajo y a la vez fomentar la pertenencia y fidelización a un equipo de trabajo, a través de medallas o reconocimientos tangibles.	Q. 2,000.00
3	3.1. Actividades De Autorrealización	3.2 Jefe de área, coordinadores, gerencias de departamentos, Recursos Humanos.	3.3 Esta actividad se monitorea con base a los objetivos y metas establecidas por unidad, departamento y gerencia junto con la delegación de RRHH y los resultados de la evaluación de desempeño anual.	3.4 Evaluar si las actividades del evento 3 son satisfactorios para alcanzar a cubrir la necesidad establecida por la unidad de estudio.	Q.5,000.00
<b>Costo de inversión por colaborador</b>		<b>Q. 202.38</b>	<b>Total, de plan de acción</b>		<b>Q. 8,500</b>

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Trimestralmente											
	Septiembre				Octubre				Noviembre			
Temporalidad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Primera etapa: Diagnosticar la necesidad de evaluar.												
2. Establecer el método de evaluación por objetivos.												
3. Determinar niveles realistas de desempeño.												
4. Evaluar a la familia de puestos organizacionales.												
5. Realizar la evaluación de desempeño laboral.												
6. Analizar los resultados.												
7. Establecer un periodo de Feedback.												
8. Crear iniciativas de mejora continua.												
9. Crear el programa acorde a las necesidades del diagnóstico de necesidades.												
10. Capacitar a los grupos claves para el fortalecimiento de las destrezas y habilidades del personal de la institución de estudio												
11. Establecer evaluaciones de medición y comparación con respecto al año anterior.												
12. Desarrollar informe a gerencia con los logros o fracasos de la capacitación realizada, respecto a resultados obtenidos.												

Nota: Elaboración propia, agosto 2022.

## PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

### Gastos Totales de cursos para Capacitación/ Entrenamiento/ Formación

Descripción de gasto: Este curso de entrenamiento, es ofrecido para todos los colaboradores de las Unidad administrativa y Unidad Financiera del este de estudio. El entrenamiento y capacitación se ofrece en instalaciones ubicado en Villa Nueva, el curso es presencial y se efectuará en horarios de la mañana para personal utilizando en un promedio de 2 a 4 horas máximo en un periodo de 16 días, esto nos permitirá mantener a los colaboradores motivados y fortaleciendo la cultura como clima organizacional aumentando la productividad de estos.				
<b>Programa motivacional</b>			Taller para el departamento Administrativo Financiero de la Entidad de Salud.	
<b>No. de participantes por curso</b>			42	
<b>Costos ocultos</b>		<b>Q/hora</b>	<b>No. de horas</b>	
Salario de participantes		Q 20.00	16	Q 13,440.00
Salario del reemplazo (si fuera necesario)		Q 150.00	10	Q 1,500.00
<b>Total</b>			Q	14,940.00
<b>Costos directos de la capacitación</b>		<b>Q/hora</b>	<b>No. de horas</b>	
Salario del facilitador o capacitador (interno o externo)				Q 5,000.00
Material de apoyo (fotocopias, folder, lapiceros, lápices. Etc.)				Q 200.00
		<b>Q/hora</b>	<b>No. de horas</b>	
Equipo y soporte técnico (servicio de internet si el lugar no lo supe, computadoras, micrófonos, retroproyectores, iPad, etc.)		Q. 5.00	28	Q 140.00
Boleto aéreo (si el capacitador es extranjero, se debe incluir boletos de aviación)	Tipo de cambio \$	\$	Q	11,200.00
	Q8.00	Q 50.00	28	
		<b>Q/día</b>	<b>No. días</b>	
Hospedaje y alimentación del capacitador (clasificación hotelera)		Q 350.00	16	Q 5,600.00
		<b>Alimentación/día</b>	<b>No. días</b>	
Viáticos de los participantes (incluir un estimado de gastos por día de comida y transporte)		Q 150.00	16	Q 2,400.00
<b>Gastos totales directos de capacitación</b>			<b>Q</b>	<b>39,480.00</b>
Otros gastos directos de capacitación (p.e., 15 % pérdida de productividad x Total gastos salariales)				Q 500.00
<b>Gasto total de la capacitación</b>			<b>Q</b>	<b>39,980.00</b>
<b>Gastos de motivación No monetaria</b>			Q.	8,500.00
<b>Gasto total de inversión</b>			<b>Q.</b>	<b>48,480.00</b>

## ANEXO 2

### El Cuestionario MbM

**Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

<b>C</b>	=	Estoy Completamente de acuerdo
<b>B</b>	=	Estoy Básicamente de acuerdo
<b>P</b>	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
<b>S</b>	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
<b>N</b>	=	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable C B P S N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta C B P S N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa C B P S N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. C B P S N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. C B P S N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. C B P S N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. C B P S N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. C B P S N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. C B P S N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. C B P S N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. C B P S N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. C B P S N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. C B P S N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. C B P S N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. C B P S N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. C B P S N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. C B P S N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. C B P S N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. C B P S N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. C B P S N

### Definiciones:

Las *necesidades de protección y seguridad* se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las *necesidades sociales y de pertenencia* están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.

Las *necesidades de autoestima* se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las *necesidades de autorrealización* se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

### Puntuación del Cuestionario MbM

**Instrucciones:** En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue “P” - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número “3” de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
<b>TOTAL</b>			
<b>Necesidades de protección y seguridad</b>	<b>Necesidades sociales y de pertenencia</b>	<b>Necesidades de autoestima</b>	<b>Necesidades de autorrealización</b>

### Interpretación de las puntuaciones

Cada una de las cuatro escalas del **Cuestionario MbM** tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. Utilice el cuadro que figura a continuación para comparar sus cuatro puntuaciones entre sí.

### Representación gráfica de las puntuaciones

Represente gráficamente su puntuación en el cuadro que figura a continuación marcando con una "x" el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las "x" hasta formar una línea. Si sus resultados coinciden con la zona sombreada, sus respuestas son las habitualmente obtenidas por varios grupos: vendedores, supervisores, jefes de equipo, directivos y jefes de almacén. Los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para usted. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante para usted.

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
<b>IMPORTANCIA</b>	<b>Muy alta</b>	24	24	24	25
	<b>Alta</b>	22	21	21	23
	<b>Media</b>	18	18	18	20
	<b>Baja</b>	14	13	14	16
	<b>Muy baja</b>	9	8	8	11

Tabla No. 1

*Interpretación de resultados.*

*Cuestionario MBM tercera edición. Marshall Sashkin Ph.D. Julio 2022.*



<b>Importancia</b>	<b>Necesidades de Protección y Seguridad</b>	<b>Necesidades Sociales y Protección</b>	<b>Necesidades de Autoestima</b>	<b>Necesidades de Autorrealización</b>
Muy Alta	24	24	24	25
Alta	22	21	21	23
Media	18	18	18	20
Baja	14	13	14	16
Muy Baja	9	8	8	11
<b>Promedio Estadístico</b>	<b>20.4</b>	<b>15.2</b>	<b>14.4</b>	<b>15.8</b>

Nota: Análisis de datos recolectados del Cuestionario de MBM, Personal Administrativo Financiero, julio 2022.

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pg.</b>
Figura 1 Pirámide de Maslow	28
Figura 2 Teoría de motivación de Víctor Vroom	33
Figura 3 Modelo de expectativas de Vroom	35
Figura 4 El iceberg de la cultura organizacional	41
Figura 5 Factores que afectan al desempeño en el puesto	49
Figura 6 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	50
Figura 7 Ciclo de P.H.C.A. de Demming	50
Figura 8 Necesidades de Protección y Seguridad	64
Figura 9 Seguridad en el trabajo	65
Figura 10 Disponibilidad de un ingreso	66
Figura 11 Plan de jubilación	67
Figura 12 Plan de Seguros	68
Necesidades Sociales y de Pertenencia	69
Figura 13 Independencia laboral	69
Figura 14 Pertenencia y amistad	70
Figura 15 Compañerismo	71
Figura 16 Relación laboral	72
Figura 17 Equipo de trabajo	73
Necesidades de Autoestima	74
Figura 18 Salarios y la institución	74
Figura 19 Valoración personal	75
Figura 20 Autoestima	76
Figura 21 Méritos no acreditados	77
Figura 22 Logros	78
Necesidades de autorrealización	79
Figura 23 Expectativas de felicidad	79
Figura 24 Disposición de adquirir nuevos conocimientos	80
Figura 25 Sueños	81
Figura 26 Motivación con límites	82
Figura 27 Monotonía laboral	83
Figura 28 Factores de las necesidades de protección	86
Figura 29 Factor de las necesidades sociales y protección	88
Figura 30 Factor de necesidades de autoestima	90
Figura 31 Factor de las necesidades de autorrealización	92

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pg.</b>
Tabla 1	84
Interpretación de resultados según guía cuestionario MbM	84
Tabla 2 Factor 1 necesidades de protección y seguridad	85
Tabla 3 Nivel porcentual de los ítems factor 1	85
Tabla 4 Factor 2 necesidades sociales y pertenencia	87
Tabla 5 Nivel porcentual de los ítems factor 2	87
Tabla 6 Factor 3 Necesidades de autoestima	89
Tabla 7 Nivel porcentual de los ítems factor 3	89
Tabla 8 Factor 4 Necesidades de autorrealización	91
Tabla 9 Nivel porcentual de los ítems factor 4	91