

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

"LA FALTA DE MOTIVACION COMO FACTOR
INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO Y
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA, SEDE
CENTRAL"

T E S I S

Presentada al Honorable Consejo Directivo
de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

P O R

VERONICA DE JESUS PAZ CASTILLO

Previo a conferírsele el título de:

PSICOLOGA

En el Grado Académico de:

LICENCIADA

Guatemala, octubre de 1995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

CIUDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



13
T(813)
C.4

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EDIFICIOS "M-5, M-3"
UNIVERSITARIA, ZONA 12
TEL: 760790-84 Y 760985-88
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

TRIBUNAL EXAMINADOR

LICENCIADO WALTER RENÉ SOTO REYES
DIRECTOR

LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA
SECRETARIO

LICENCIADO FELIPE ALBERTO SOTO RODRÍGUEZ
REPRESENTANTE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
GUATEMALA
CARRERA DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGIA

cc: Control Académico
CIEPa.
archivo

REG. 2116-95

CODIPs. 578-95

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE
INVESTIGACION

19 de octubre de 1995

Señorita Estudiante
VERONICA DE JESUS PAZ CASTILLO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted,
el Punto DECIMO QUINTO (15o.) del Acta TREINTA Y SEIS NOVENTA Y
CINCO (36-95) de Consejo Directivo, de fecha 17 de los corrientes,
que copiado literalmente dice:

"DECIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que
contiene el Informe Final de Investigación titulado: "LA FALTA DE
MOTIVACION COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
TRABAJADOR ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL", de la Carrera LICENCIATURA EN
PSICOLOGIA, realizado por:

VERONICA DE JESUS PAZ CASTILLO

CARNET No. 89-14611

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la
Licenciada Sonia Quiroz de Santiago y revisado por el Licenciado
Angel Benjamín Salazar Valencia.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION
del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que
deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar
Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" FIDELIDAD Y ENSEÑANZA A TODOS "

Licenciado Abraham Cortez Mejía
SECRETARIO



/Lillian



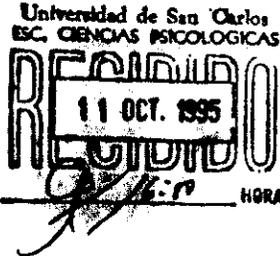
ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
S 14-5, 14-3
AV. 14-50 ZONA 12
780-84 Y 780985-88
CENTRO AMERICA

CIEPs. 362-95

REG. 2116-95

Guatemala,
11 de octubre de 1995

INFORME FINAL



SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Angel Benja-
mín Salazar Valencia, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME
FINAL DE INVESTIGACION, titulado: "LA FALTA DE MOTIVACION COMO FACTOR
INFLUYENTE EN EL INADECUADO DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR ADMINISTRATI
VO Y DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL",
correspondiente a la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado
por la estudiante:

NOMBRE

VERONICA DE JESUS PAZ CASTILLO

CARNET No.

89-14611

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. FELIPE ALBERTO RODRIGUEZ
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES
EN PSICOLOGIA



FASR/edr
c.c. archivo



ESCUELA DE
AS PSICOLOGICAS

EDIFICIO "M-S, M-3"
D UNIVERSITARIA, ZONA 12
CS. 760780-84 Y 760965-88
MALA, CENTRO AMERICA

Guatemala,
11 de octubre de 1995.

LICENCIADO
FELIPE ALBERTO SOTO R.
COORDINADOR a.i.
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
EDIFICIO

LICENCIADO SOTO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado: "LA FALTA DE MOTIVACION COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL - INADECUADO DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO Y DO - CENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL," de la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

NOMBRE

VERONICA DE JESUS PAZ CASTILLO

CARNET No.

89-14611

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Angel Benjamín Salazar Valencia

LIC. ANGEL BENJAMIN SALAZAR VALENCIA

DOCENTE REVISOR



Atav/edr
c.c. archivo



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EDIFICIO "M-S, M-3"
UNIVERSITARIA, ZONA 12
C.A. 780780-84 Y 780885-88
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
Archivo

REG. 2116-95

CODIPs. 470-95

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION
Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR.

Septiembre 29 de 1995

Señorita Estudiante
VERONICA DE JESUS PAZ CASTILLO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorita Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto OCTAVO del Acta TREINTA NOVENTA Y CINCO (30-95) de Consejo Directivo, de fecha trece de septiembre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"OCTAVO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "LA FALTA DE MOTIVACION COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL INADECUADO DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL", de la Carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por:

VERONICA DE JESUS PAZ CASTILLO

CARNET No. 89-14611

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesora a la Licenciada Sonia Quiñoz de Santiago."-

Atentamente,

"DÉJEME ENSEÑAR A TODOS"

Licenciado Abraham Cortez Mejía
SECRETARIO



/rmp.

1995 AÑO DE LA REFORMA UNIVERSITARIA. CON TU PARTICIPACION LA REFORMA AVANZA.

Guatemala,
28 de septiembre de 1,995.

Señores:
Consejo Directivo,
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala,
Presente.

Señores Consejo Directivo:

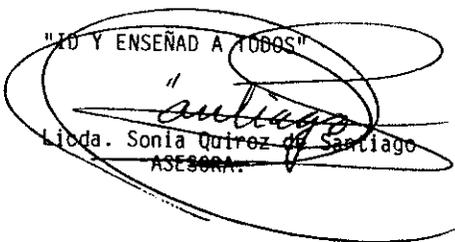
Hago del conocimiento de ustedes que estubo a mi cargola asesoria del informe final de tesis titulado: "LA FALTA DE MOTIVACION COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL INADECUADO DESEMPEÑO LABORAL, DEL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL"

Elaborado por: Verónica de Jesús Paz Castillo, carnet No. 8914611, considerando que llena los requisitos establecidos, solicito proceda con los trámites respectivos.

Sin otro particular me suscribo,

Deferentemente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


Lidia. Sonia Quiroz de Santiago
ASESORA.

ACTO QUE DEDICO:

LOS

Guía resplandeciente, quien iluminó mis estudios,
dándome la fortaleza y sabiduría para que hoy culmine
satisfactoriamente este triunfo.

II ESPOSO:

Roberto Brenes Espinoza, con amor especial

III FAMILIA EN GENERAL: Con mucho cariño.

PADRINOS:

Licda. Sonia Ortiz Montiel

Licda. Sonia Quiroz de Santiago

Lic. Benjamin Salazar Valencia

1. PLANTEAMIENTO INICIAL DEL PROBLEMA:

adecuado desempeño laboral depende de numerosos factores que no siempre forman parte de la atmósfera laboral, dependiendo en algunos casos de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, relaciones familiares, afiliaciones sociales. Existe un nexo positivo entre una constante satisfacción con el trabajo y un equilibrio emocional deficiente, se afirma que los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica, la realidad de la relación parece demostrar, no así la causalidad, la inestabilidad emocional produce malestar en todas las esferas de la vida del sujeto, sin excluir su trabajo; la motivación influye mucho en la satisfacción del empleado, los trabajos estimulantes, aquellos que ofrecen gran autonomía, variedad, remuneración adecuada, retroalimentación, participación del personal, oportunidades de ascenso. Una insatisfacción prolongada en el trabajo puede dar origen al desequilibrio emocional, afectando la salud mental del empleado e inclusive a sus compañeros de trabajo.

La Universidad de San Carlos de Guatemala ha creado la carrera Universitaria para el personal que presta sus servicios en la Universidad, la cual tiene por objeto establecer un sistema para seleccionar, designar, contratar, controlar, evaluar y proveer al personal Universitario a efecto de lograr un mejor rendimiento cualitativo y cuantitativo en sus funciones, asegurándole estabilidad y justas prestaciones de acuerdo con las posibilidades económicas

de la Universidad. El personal Universitario debe superarse en forma perseverante y la Universidad creará, mantendrá y desarrollará los instrumentos que permitan tal superación¹

Dicho estatuto es actualmente aplicado únicamente al personal del área docente. En 1,991 dentro de las políticas generales de la Universidad de San Carlos se propusieron lineamientos entre los cuales se mencionan los siguientes:

a. reorientar las funciones académicas y administrativas, a efecto de optimizar el trabajo en la institución.

b. Optimizar la eficiencia del recurso humano en lo administrativo, docente y estudiantil, con el propósito de hacerlo corresponder con las necesidades académico-administrativas y la calidad de la enseñanza-aprendizaje.

c. Establecer la estructura administrativa necesaria, que permita el óptimo funcionamiento y desarrollo de la educación superior.

d. Mejorar el proceso administrativo, a fin de hacerlo ágil y efectivo en apoyo a las funciones de la actividad universitaria.

¹ Universidad de San Carlos de Guatemala, "RECOPIACION DE LEYES Y REGLAMENTOS UNIVERSITARIOS", Editorial universitaria, 1993. pp. 131.

Diseñar e instrumentar mecanismos de previsión, selección, reclutamiento e formación de plazas, que garanticen la dotación del recurso humano de alta calidad para la Universidad.²

Desarrollo de la creación de diversas políticas y estatutos estos no han sido lo suficientemente viables para la solución de la problemática planteada en esta investigación, ya que, es observable en el trabajador de la Universidad características como apatía, desinterés, impuntualidad, insatisfacción, faltas al trabajo, etc. Por lo que se hace necesaria la motivación para el adecuado desempeño laboral y estrechamente ligada a la motivación se encuentra la satisfacción y el interés por el trabajo, que se define sencillamente como la intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo, que importancia tiene para él su trabajo, qué función desempeña en su vida, hasta el punto se identifica con su trabajo.

Dentro de la Universidad de San Carlos es difícil observar un interés del empleado hacia su trabajo, ya que la respuesta ante la realización de sus tareas, en algunas ocasiones, son ejercidas ante las exigencias externas y no precisamente por un deseo interno de la ejecución adecuada de sus labores, por lo que el rendimiento, en estos casos, se efectúa a base de exigencia por parte del jefe, quien tiene el poder de hacerse obedecer, lo cual esta muy limitado, ya que, la obediencia es obtenida sólo por el temor y la represión,

² Universidad de San Carlos de Guatemala, "POLÍTICAS GENERALES" Editorial universitaria, 1991.

reconociéndose que existen en algunas dependencias de la Universidad Jefes que obtienen obediencia, actividad y hasta abnegación de parte de sus subordinados, sin esfuerzo aparente, entre los medios de conseguirlo uno de los más eficaces es el ejemplo, cuando el jefe da el ejemplo de puntualidad nadie se atreve a llegar tarde, cuando es activo, animoso y abnegado, los otros lo imitan y si sabe usar los medios adecuados, obtendrá que el trabajo se convierta en una tarea agradable, ya que, el mal ejemplo es también contagioso y viniendo de autoridades tiene las más graves repercusiones sobre todo el conjunto, esta es una de las muchas razones que hacen desear un buen jefe en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, de acuerdo con el cumplimiento de sus funciones académicas y sus funciones administrativo-financieras, ha visto incrementarse en las últimas décadas la demanda por sus servicios: especialmente al crecer rápidamente su población estudiantil, aumentando también las demandas de servicios profesionales, de investigación, de extensión, de divulgación y otras. Como resultado de lo cual han crecido el número de profesores, de personal administrativo, de trabajadores de servicios, de vigilancia y otros. Por lo que se puede hablar de incremento cuantitativo, pero difícilmente de crecimiento cualitativo; el aumento de su personal hace que la Universidad haga crecer sus gastos, asimismo, los trabajadores se ven ante nuevas necesidades, como producto de los problemas económicos del país y el deterioro del poder adquisitivo de la moneda nacional, esto ha generado presiones para obtener incrementos salariales. No

ante, la creación de una política salarial y el otorgamiento de los aumentos salariales, incluido el último consistente en el 8.33% persiste la demanda de los trabajadores quienes continúan efectuando gestiones para el otorgamiento de un ajuste salarial adicional, sin que este tipo de movimiento se analice bajo un contexto integral, que contemple una reorganización funcional de la Universidad y la implantación de un sistema de evaluación del desempeño laboral administrativo y docente, en donde se contemplen aspectos como el valor de los puestos en función de factores de complejidad, esfuerzo, responsabilidad, condiciones y riesgos en el trabajo, ya que actualmente existe malestar en algunos trabajadores quienes desempeñando una función de mayor responsabilidad, devengan un salario similar a otros trabajadores sin mayor exigencia en responsabilidad y conocimiento, lo cual es una de las mayores causas del desinterés laboral en el empleado de la Universidad, tomando en cuenta el principio de equidad que debe existir en la Universidad el cual textualmente reza "a igual trabajo en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad corresponda igual salario."

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION:

La administración jamás podría concebirse sin el elemento humano, es elemento básico en toda clase de actividades, todos los recursos susceptibles de mejorar, acrecentar o estacionarse son recursos humanos; todo lo que entra en el campo de la mecánica y solamente pueden ser utilizados por el mismo hombre.

Hoy día se ha llegado a la conclusión de que el hombre no es una máquina que se incorpora al proceso productivo, sino que, es un ser complejo que necesita ser motivado y estimulado para que encuentre satisfacción en sus relaciones laborales así como un medio para satisfacer sus necesidades físicas, económicas, sociales, etcétera. Nuestros legisladores han reconocido que entre los recursos con que cuenta la administración pública para su acción, sus trabajadores son, sin duda alguna, lo más importante. De la capacidad y efectividad de los recursos humanos de un gobierno depende directamente el éxito del uso de los otros recursos, financiero o material en este caso educativo.

Una apreciable cantidad de trabajadores abandonan sus respectivos trabajos para tratar de emprender nuevas rutas ocupacionales, y no siempre por causas económicas, por fracaso en sus rendimientos o por comprobación de una falta de aptitudes, sino, más simplemente, porque llega un momento en que la ausencia de íntima satisfacción en sus labores les engendra un creciente aburrimiento.

lleva a no poder resistir por más tiempo la repetición de sus tareas, lo que genera no solamente un desinterés, sino una manifiesta aversión para el trabajo. Por lo que es necesario determinar las causas tanto del desinterés moral como del abandono laboral.

Universidad de San Carlos de Guatemala, a partir de su fundación en 1,676, ha crecido ostensiblemente en población estudiantil por ende docente y administrativa, y podemos hablar de incremento cuantitativo pero difícilmente de crecimiento cualitativo. Por lo que esta investigación nos ayudará a determinar las causas de la apatía, aburrimiento y la falta de interés laboral. Considerando de gran importancia en primer lugar a nivel social, ya que, es la Ciudad Guatemalteca quien necesita que los profesionales egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tengan dentro de su formación y preparación aspectos positivos que contribuyan al mejoramiento de nuestra ciudad; y esto se dará únicamente cuando los trabajadores realicen sus labores eficientemente. Seguidamente a nivel institucional, siendo que, la dinámica que compone a la Universidad de San Carlos de Guatemala en su funcionamiento depende del personal contratado, en este caso docente y administrativo, siendo estos los que permiten alcanzar realmente los fines y objetivos de la Institución.

Es necesario determinar y satisfacer las necesidades y demandas del trabajador dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala, utilizando programas con técnicas motivacionales y lograr así una mayor productividad

pero más que eso lograr que el trabajador se identifique con su institución para que lo que realice lo haga con satisfacción e interés. Por lo que será importante conocer los procedimientos a seguir.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

GENERALES:

1) Investigar las causas que conllevan al mal desempeño laboral del trabajador administrativo y docente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, proporcionando una estimación de la forma en que se está ejecutando el trabajo de las necesidades motivacionales que el trabajador requiere para realizar en mejor forma su trabajo.

1) Conocer la importancia del influjo que la motivación ejerce sobre el rendimiento laboral.

SPECIFICOS:

1) Determinar como afecta la falta de motivación en el trabajador de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1) Identificar el diseño de los puestos y condiciones de trabajo determinando su influencia en la satisfacción laboral.

1) Reconocer las variables complejas de la motivación humana, ante el hecho innegable de que la gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias externas.

4. MARCO TEORICO INICIAL:

4.1. LA MOTIVACIÓN:

La motivación humana es una variable compleja en extremo, rara vez obramos respondemos a un estímulo particular impulsados por un solo motivo, por el contrario, nos mueven varias necesidades y deseos algunos complementarios otros contradictorios.

Precisar la conducta humana es una tarea que ha fascinado y frustrado a los investigadores y psicólogos desde hace siglos, a pesar de que no se entiende en su totalidad la estructura motivacional del ser humano, la investigación psicológica aporta datos muy importantes sobre ella. Todas las personas trabajan para ganar suficiente dinero que nos permita subsistir junto con nuestra familia, pero ya no es legítimo suponer que ésta sea la razón exclusiva ni primordial. De ser así, no se puede explicar por qué tantos hombres de negocios y artistas acaudalados siguen trabajando al mismo ritmo, a pesar de tener dinero que nunca podrán gastar en toda su vida y no necesitan más. Con ello no quiere decir que el dinero carezca de valor motivador, pero está demostrado que el sueldo tiene importancia muy relativa como motivador, una vez que los ingresos llegan a un nivel adecuado. Todo ello apunta a un hecho innegable: la gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias internas, desde luego que éstas no son iguales en todos los casos; el trabajo que satisface las de un individuo puede frustrar las de otro.

1.1.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN:

A. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LA NECESIDAD DE LOGRO: Este deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos caracteriza a muchos integrantes de la sociedad, los que están impulsados por ella obtienen profunda satisfacción con sus logros y se sienten motivados para destacar en cuanto emprenden.

B. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LA JERARQUÍA DE NECESIDADES: Abraham Maslow, destacado psicólogo, formuló la teoría de la motivación en la cual sostenía que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía, según Maslow, el hombre siempre desea mejores condiciones de vida; siempre quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás, las de nivel inferior se satisfacen primero y sólo entonces se atenderá a las de nivel superior. Descritas a continuación en orden ascendente:

1. Necesidades fisiológicas o sea las necesidades primarias del hombre que incluyen comida, oxígeno, agua, sueño, sexo o impulsos de actividad.

2. Necesidades de seguridad, esto es, estabilidad, seguridad.

3. Necesidades de pertenecer al grupo y de amor. Son las que suponen

interacciones con otros; por ejemplo, afecto, afiliación e identificación.

4. Necesidades de estimación. Son las necesidades de tipo personal con respecto de sí mismo, autoestima, prestigio y éxito.

5. Necesidades de autorrealización. Ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal, o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.³

C. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, BASADA EN LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO: Estrechamente relacionada con la teoría de Maslow está la de Clayton Alderfer, en vez de postular cinco tipos de necesidades. Alderfer propone tres necesidades primarias: de existencia, de relaciones y de crecimiento. Corresponden a las de Maslow y pueden satisfacerse con algún aspecto del puesto o con el ambiente laboral.

1. Las necesidades de existencia son las que ocupan el nivel más bajo; se centran en la supervivencia física; abarcan el alimento, el agua, la vivienda e incolumidad física. El empleado las satisface por medio del sueldo. Esta categoría está ligada a metas tangibles como la posibilidad de adquirir alimento y una vivienda digna.

³Schultz, Duane P. "PSICOLOGÍA INDUSTRIAL" editorial McGraw-Hill, tercera edición, México 1982, pp. 263-265.

2. Las necesidades de relación designan las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo. Se las atiende en el trabajo mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante la familia y los amigos.

3. Las necesidades de crecimiento se centran en el yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal; se las atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen la autoestima y autorrealización de Maslow. Ambos aspectos han de ser satisfechos en lo posible. Un trabajo hará frente a la primera si ofrece la oportunidad de practicar la autonomía, la creatividad, y si es interesante, tales valores corresponden a la mentalidad de la nueva generación de empleados.

TEORIA DE LA MOTIVACION Y SATISFACCION CON EL TRABAJO, BASADA EN LAS NECESIDADES DE HIGIENE Y EN LAS NECESIDADES MOTIVADORAS.

Esta teoría combina la motivación y la satisfacción con el trabajo, es muy sencilla y ha originado abundantes investigaciones cuyas aplicaciones a la estructura de varios empleos son de gran importancia. También ha tenido aplicaciones en el diseño de los puestos, o sea en la manera de efectuarlos. La teoría de Herzberg se parece un poco a la de Maslow, se funda en el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades de

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

niveles más bajos en forma adecuada, y cuando no lo hace, se produce el descontento con el trabajo. Existen dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionadas: la presencia o ausencia de una no conlleva la otra. Herzberg llama necesidades motivadoras a las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento, las necesidades motivadoras quedan frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente. Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene o mantenimiento. Casi no procuran satisfacción. Nada tienen que ver con el carácter del trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral: políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, condiciones de trabajo. Conviene puntualizar que al quedar cubiertas éstas, no se produce la satisfacción con el trabajo sino que tan sólo se evita la frustración.

Gran parte de la satisfacción y motivación del empleado proviene del tipo de trabajo, por lo cual éste ha de ser rediseñado a fin de comunicar la máxima eficacia a los factores motivadores. A esto se le llama enriquecimiento del trabajo y constituye una de las consecuencias más notables de la teoría de Herzberg, quien recomienda las siguientes medidas para ampliar o enriquecer un trabajo:

1. Suprimir algunos de los controles del personal y favorecer más

responsabilidad individual en las tareas que ejecutan.

2. Proporcionarles unidades naturales o completas en sus labores, siempre que sea posible. Por ejemplo, en vez de ponerlos a fabricar una parte darte la oportunidad de que construyan la unidad íntegra.

3. darles más libertad y autoridad en sus tareas.

4. proporcionarles a ellos y no a los supervisores informes periódicos sobre la producción.

5. Estimularlos para que emprendan tareas más complejas y nuevas.

6. Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinado puesto u operación. Las sugerencias anteriores tienen por objeto favorecer el crecimiento y progreso personal, intensificar el sentido de logro y responsabilidad, dar reconocimiento; en otras palabras, pretenden facilitar la satisfacción de las necesidades motivadoras.*

. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO: La formularon los psicólogos, J. Richard Hackman y G.r. Oldham, y es fruto de las

*Schultz, Duane P. "PSICOLOGIA INDUSTRIAL" editorial McGraw-ill, tercera edición, México 1982. pp. 268.

Investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los empleados. La investigación descubrió diferencias individuales en la necesidad de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno lo anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tendrá sentimientos agradables: el estado psíquico positivo. Además, la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse. Cuanto más fuerte sea ésta, mayor valor positivo tendrá el estado originado por el buen rendimiento.

F. TEORIA DE LA MOTIVACION BASADA EN LAS EXPECTATIVAS: Esta teoría formulada por Victor Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañaran a determinada conducta. En el campo del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

G. TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS: Ideada por Edwin Locke es la más acorde con el sentido común y está relacionada claramente con el mundo del trabajo. Según Locke, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada. Y ésta representa lo que

ueremos hacer en el futuro.

as metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Los estudios relativos a la conducta laboral demuestran que las metas influyen en la motivación. Y las metas específicas motivan más que las de índole general.

veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambas designaciones como si fueran sinónimos, la primera designa básicamente un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. de ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores: el hecho de que el jefe lo llame por su nombre de pila, el sentido de logro o realización que él procura el trabajo. Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forma parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales. En algunas empresas se considera que la medición de actitudes ayuda al propio empleado y representa un tipo de comunicación para el empleado, una oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral. No basta

con permitirle que externe sus quejas en una entrevista de actitudes, encuestas periódicas de actitudes son de enorme utilidad práctica, tanto para el personal como para la gerencia, puesto que ofrecen un análisis constante de la empresa y un sentido de participación del empleado en el establecimiento de las políticas y métodos de la organización.

4.2. LA SATISFACCIÓN LABORAL:

Estrechamente ligada a la motivación y a la satisfacción laboral se encuentra la noción de interés por el trabajo, que se define sencillamente como intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo, importancia que tiene para él su trabajo, qué función desempeña en su vida, hasta qué punto se identifica con su trabajo. La identificación influye mucho en la satisfacción del empleado. Los trabajos estimulantes, aquellos que ofrecen gran autonomía, variedad e identidad con las tareas, retroalimentación y participación del personal, son los que favorecen un fuerte sentido de identificación y rendimiento, pero los datos al respecto distan mucho de ser uniformes y claros, es imposible afirmar que los que se sientan identificados con su trabajo son los más productivos. El rendimiento puede efectuarse en algunos casos a base de exigencia por parte del jefe, que tiene el poder de hacerse obedecer pero la empresa estaría muy mal servida si la obediencia fuera obtenida solo por el temor y la represión.

La satisfacción aumenta con la edad, la edad más baja corresponde al perso

más joven, la insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en el último decenio y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación anterior, los jóvenes trabajadores de hoy en día desean factores como la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones. Las generaciones pasadas mencionaban el sueldo, la seguridad y los ascensos como meta profesional: son metas externas más fáciles de alcanzar que los objetivos internos de realización y satisfacción personal, los jóvenes que se sienten más decepcionados abandonan el marco del trabajo o cambian tanto de empleo en su búsqueda de realización personal, los de más edad quizá adopten una actitud realista ante la vida, pues la familia y los motivos económicos los obligan a permanecer en la empresa, en tercer lugar, tienen más oportunidades de encontrar gusto y autorrealización en su puesto que sus colegas más jóvenes que apenas se inician en su carrera laboral, la edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo.

"Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad, en los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento, en esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés. Además, quizá el trabajo parezca atractivo simplemente por ser una actividad nunca antes realizada. Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a

menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Después de unos cuantos años en el trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse, esta actitud obedece a que no avanza con la rapidez que desearía. En tiempos de inflación y de incrementos salariales bastante elevados, los que tienen unos cuantos años de experiencia se dan cuenta de que ganan poco más que los principiantes, a pesar de haber recibido aumentos cada año**

En la actualidad la primera conducta que asume el joven en su trabajo es observar la forma como trabajan los demás empleados, y comienza a hacerlos a la misma forma, no desea apartarse, ser diferente, el desempeño de su trabajo acepta como una norma y rápidamente se amolda a ella, iniciando como otros una existencia mediocre, cumpliendo nada más con lo que tienen que hacer para ir pasando cómodamente, cree que es un hecho natural que su empresa, su pueblo deben continuar mejorando, ensanchándose y progresando pero por alguna razón, no es preciso que él lo haga igualmente, vive de esta manera, porque ésta es la forma como el resto de los compañeros están viviendo, y si los demás lo hacen así, él cree que tienen razón. Los jóvenes poseen tremendas capacidades y habilidades intrínsecamente en su ser existiendo dentro de la profesión amplios campos interesantes que si él conociera, su vida sería más estimulante y lo convertirían en un auténtico contribuyente para la economía en lugar de un consumidor.

**Schultz, Duane P. "PSICOLOGIA INDUSTRIAL" editorial McGraw-Hill, tercera edición, México 1982, pp. 243.

es lógico suponer que un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal, y poco ausentismo. Al hablar de la evolución de la satisfacción en el trabajo, señalamos que antaño los altos directivos pensaban que al mejorar la satisfacción del empleado la producción se elevaría automáticamente, más tarde se descubrió que el nexo no era ni directo ni tan sencillo, la motivación y el rendimiento son un tema complicado, ya que, en el interviene una amplia gama de caracteres del trabajo y de índole personal.

3. LA SALUD MENTAL, Y SU INFLUENCIA EN EL DESENVOLVIMIENTO LABORAL:

Es importante determinar en los empleados el grado de salud mental que poseen, de acuerdo al tipo de recursos motivadores que selecciona inconscientemente para encarar las causas del stress producido por sus actividades laborales, las necesidades emocionales, y conocer los trastornos en el funcionamiento de la personalidad la cual incluye variaciones en las pautas totales de las reacciones del individuo ante la vida, considerando que la mayoría de las manifestaciones "psicopatológicas" no son el resultado o la expresión de alguna enfermedad, sino una forma de conducta o un modo de vivir, aunque tales actitudes implique desadaptación social.

Si la personalidad se sujeta a tensiones productoras de angustia, más allá de los límites de su capacidad para adaptarse, puede desorganizarse tanto en la

conducta exterior como en la conducta simbólica. No obstante es incorrecto considerar que el stress por sí solo es el factor que precipita los trastornos mentales. Tiene que tratarse de un stress particular para una persona especial, y quizá, en un momento determinado.

Las definiciones de salud mental, o de ausencia de enfermedad, aunque bastante generales, son útiles para detectar la presencia de un padecimiento y el grado del mismo. Además, estas definiciones han precisado una serie de cualidades de la personalidad, que son las capacidades para readaptarse ante el stress y para recuperarse de una enfermedad. La organización mundial de la Salud habla de salud en términos amplios, y la define como "La presencia de bienestar físico y emocional". Para el psiquiatra, un adulto sano es una persona que muestra una conducta que confirma el hecho de que se percibe a sí mismo, o a su identidad personal, junto con un propósito en la vida, un sentimiento de autonomía personal y una voluntad de percibir la realidad y hacer frente a sus vicisitudes. El adulto sano tiene capacidad para invertir afecto en otros, entender sus necesidades, para ser activo y productivo dando pruebas de que persiste en los esfuerzos y soporta las frustraciones hasta llevar a cabo las tareas que se ha propuesto, para responder de manera flexible ante el stress para recibir placer de diversas fuentes y para aceptar sus propias limitaciones en forma realista.

Quizá el criterio principal para decir que hay pérdida de salud mental sea el grado en el cual la conducta se vuelve sustitutiva y simbólica nocivamente.

extremo en que el universo maneja los problemas de manera neurótica y no con decisiones racionales.

"Las fijaciones del carácter que limitan el grado en que el individuo realiza su potencial, la aparición de síntomas, la pérdida o el deterioro de funciones que ya existían, la reaparición de conducta regresiva y la deformación o el empobrecimiento de los afectos proporcionan pruebas clínicas de enfermedad."

4.4. TRASTORNOS DE LA PERSONALIDAD:

Los síntomas de los trastornos de la personalidad representan el intento del individuo para adaptarse a la interacción de las fuerzas psicológicas y sociales, que hacen presión sobre él.

Cada personalidad individual lleva en sí misma diversas resistencias y predisposiciones con las que reaccionará ante las causas diarias de stress durante su vida. El stress puede ocurrir como el resultado de fuerzas físicas que chocan contra la persona y a veces alcanzan un grado abrumador. En la mayoría de los casos, las causas principales de stress durante la vida ocurren en el marco de la red social de una persona y despiertan en ella respuestas afectivas, emocionales y conductuales.

*Kolb Lawrence C. "PSIQUIATRIA CLINICA MODERNA" ediciones científicas, sexta edición, México 1969 pp. 131.

A menudo las formaciones de carácter ofrecen el medio simbólico de satisfacer una exigencia que el individuo percibe como proveniente del mundo exterior, al mismo tiempo proporcionan una forma de gratificación para el impulso coercitivo escondido y reprimido. Es importante establecer las diferencias de carácter y los síntomas psicopatológicos, que surgen bruscamente para controlar la angustia que aparece a pesar de las defensas del carácter. El síntoma de la expresión exagerada de uno o varios de los mecanismos mentales de defensa del yo, altera de manera obvia la adaptación social del individuo; aparece como una regresión ante un stress agudo. El anhelo implacable de poder o fama puede representar una reacción ante la angustia provocada por percepciones de inferioridad profundamente reprimidas, mientras que una amabilidad excesiva puede ser una defensa contra impulsos coercitivos agresivos y sádicos que el individuo ha escondido. El perfeccionismo representa una defensa común del carácter, que hace que uno exija de sí mismo y de otros una cualidad en las acciones mayor de la que la situación requiere. Ofreciendo así un medio de mantener una imagen satisfactoria de sí mismo, así como una forma de vida que evita el autodesprecio.

La familia es influyente en la formación de la personalidad, la unidad familiar incrementa las interacciones con otros individuos, proporciona animación, placer y alegría, así como un control aversivo para las formas inaceptables de la conducta. Las crisis en la familia ocurren a menudo por enfermedades, muerte, separación, divorcio.

Una integración en la estructura caracterológica de la personalidad e influyente en su funcionamiento, son las actitudes, las cuales están determinadas en gran parte por el estado emocional del individuo y pueden adquirirse consciente o inconscientemente. Un sentimiento de amargura, por ejemplo, puede afectar la memoria, el juicio y el razonamiento. Un patrón de la personalidad para reaccionar de manera definitivamente enérgica, como un impulso coercitivo es la autoafirmación, implicando un cierto deseo de actuar abiertamente. Las alteraciones de la actividad pueden clasificarse convenientemente en: exceso de actividad (que se observa típicamente en la manía), disminución de la actividad (esquizoides y paranoicos). El aumento de actividad psicomotora puede tener un propósito, pero nunca logra un objetivo, ya que sus fines cambian constantemente. La persona está muy ocupada, pero sus actividades no son productivas, antes de que haya habido oportunidad de completar la tarea empezada, se emprende una nueva actividad, y el fluir del pensamiento se caracteriza por fuga de ideas. En la actividad psicomotora disminuida, o retardo psicomotor, aparece una franca lentitud en la expresión. En los casos típicos hay una pausa prolongada antes de iniciar la actividad que se intenta, y una vez que se inicia, es ejecutada lentamente y como si requiriera un esfuerzo doloroso. En las relaciones compulsivas y en la esquizofrenia, puede encontrarse que, una vez que la actividad se inicia, hay una tendencia a repetirla de la misma manera durante un período definido. El negativismo es una actitud psicológica de defensa que se caracteriza por la oposición y resistencia del individuo a todo lo que se le sugiere, psicodinámicamente el acto negativista proporciona satisfacción porque implica

la expresión en forma de conducta de sentimientos hostiles y de venganza hacia personas importantes, actos a través del cual la persona descubre cómo producir, en forma específica, angustia en los otros, procurando con una actitud interés de los demás hacia su persona.

Cualquier problema que impida al hombre entender a otros y hacerse entender también producirá un proceso no efectivo de comunicación, que a su vez hará que el hombre no perciba con exactitud las respuestas o realidades de los demás, provocando angustia, conflicto e inquietud en la personalidad. Por lo que es importante una adecuada comunicación entre jefes y subordinados, el cual es un acto exclusivamente humano, o más bien un proceso que involucra no sólo el aparato fonético, sino a toda la persona, que pone en juego dos o más personalidades con sus respectivos temperamentos, caracteres e historia individuales y sociales. Todo ser humano al comunicarse se proyecta por lo que no es posible tratar a fondo y con seriedad el tema de las relaciones humanas si se ignora el tema de la personalidad; ni se mejorarán las relaciones humanas mientras no se mejoren las personalidades. Los que tienen a su cargo el personal humano deben reconocer que la persona es más un proceso que un producto, es una realidad evolutiva en constante acción y reacción con respecto al medio ambiente, siempre variable y siempre cambiante. Es importante distinguir los cuatro aspectos de nuestro yo:

- 1) lo que somos,
- 2) lo que creemos ser,
- 3) lo que los demás creen que somos.

o) lo que quisiéramos ser,

es decir: el yo real, el yo consciente, el yo social, y el yo ideal.

Aunque cada persona es única y consecuentemente encierra un desafío para nuestro entendimiento, uno puede apreciar amplios problemas en su categorización y delinear tendencias, en forma clara. El trabajo está reforzado por normas de comportamiento tales como: puntualidad, honestidad, diligencia y normatividad, el trabajo constituye el centro de interés de la vida y constituye una guía predominante en las relaciones interpersonales, las cuales persiguen valores tales como productividad, eficiencia y efectividad.

1.5. LA PSICOLOGIA LABORAL:

La psicología laboral es la encargada del estudio de los factores psicológicos que se hallan en juego en la institución, por el mero hecho de que en ella participan seres humanos y por el hecho de la mediación imprescindible del ser humano para que dichas instituciones existan. La institución no solo forma parte de la organización, regulación y control social, sino que al mismo tiempo es un instrumento de regulación y de equilibrio de la personalidad. Podemos decir que la psicología laboral es la aplicación de métodos, conocimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. su método es objetivo, también debe serlo el objeto de su observación, la conducta humana. La conducta externa (movimientos, habla y trabajos creativos) son el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser visto, oído, medido y registrado con objetividad. De ahí que el psicólogo se concentre en

ella, a fin de entender y analizar las personas a quienes van a estudiar. Obstante, su labor va más allá, puesto que la psicología se ocupa además de las dimensiones intangibles del ser humano: motivaciones, emociones, ideas y deseos. No es posible observar directamente estas facetas de nuestra vida interior o subjetiva. Por ejemplo, la motivación es invisible, por tratarse de un impulso interno que escapa a la observación. Las técnicas de la relación humana han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la industria se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Este aspecto de la administración de negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en que se realiza el trabajo. Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmósfera de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen a fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

4.5.1. SELECCION DE PERSONAL:

La metodología de una buena selección no consiste tan sólo en colocar un anuncio en el periódico, en hacer que los candidatos llenen una solicitud en la oficina de personal ni en interrogarlos durante una entrevista de unos minutos. Un programa de selección adecuado consta de varias etapas más que se realizan entre la empresa y el solicitante. Schultz aconseja:

en primer lugar, investigar exhaustivamente la índole de las tareas. La compañía no sabrá las cualidades que deben reunir los candidatos, sin antes recisar los requisitos requeridos para ejecutar bien las tareas. Emprende entonces el análisis de puestos tendiente a determinar las capacidades y habilidades necesarias. Gracias a este análisis podrá hacer una evaluación del candidato. Una vez que el gerente del departamento de personal conozca las cualidades que ha de reunir el candidato, establece los medios más seguros para identificarlas. La siguiente etapa la constituyen las decisiones relacionadas con el reclutamiento. Así una empresa se sirve de seis etapas para decidir si hace o no una oferta de empleo:

-) entrevista preliminar.
-) formularios de solicitud,
-) tests de empleo.
-) entrevista final.
-) referencias.
-) examen médico⁷

5.2. ANÁLISIS DE PUESTO:

El análisis de puesto, tiene otras aplicaciones igualmente importantes en la vida empresarial. Si se desea establecer un buen programa de adiestramiento para determinado puesto, habrá que conocer su naturaleza, nadie puede iniciar

⁷ Schultz, Duane P. "PSICOLOGIA INDUSTRIAL" editorial Graw-Hill, tercera edición, México 1982, pp. 6 y 20.

el adiestramiento de uno de sus miembros laborantes si antes no averigua las tareas, etapas y pasos que la constituyen. La finalidad del análisis de puestos es describir, en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre el equipo o instrumentos que se utiliza en las operaciones, aspectos especiales del puesto como los peligros, comprende también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros aspectos. Si la compañía no sabe exactamente qué es indispensable para un rendimiento adecuado, tampoco sabrá las cualidades que debe exigir. El análisis de puesto sirve para diseñar un puesto a fin de que pueda realizarse mejor. También se descubren peligros en el equipo o en los procedimientos de operación, de ello se deducen recomendaciones referentes a la introducción de un diseño que ofrezca mayor rendimiento.

4.5.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

una evaluación frecuente, ininterrumpida e imparcial por una empresa respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no sólo para el desarrollo de la negociación, sino también para el de sus integrantes. Toda empresa necesita saber quiénes son los más destacados, quiénes requieren más adiestramiento y quiénes no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la misma. A todos los niveles, el departamento de personal toma decisiones diarias sobre la promoción, retención o despido de empleados, en teoría estas decisiones se fundan exclusivamente en el mérito o la capacidad. Es preciso valorar de alguna manera la calidad del rendimiento, las evaluaciones serán más objetivas y útiles si se basan en criterios objetivos y sistemáticos, y estos comprenden

factores relacionados con la capacidad del individuo para ejecutar bien la tarea. En la carrera de todo empleado, su rendimiento será vigilado y evaluado periódicamente, su sueldo, rango y responsabilidad dependerán de cómo cumpla con los criterios del rendimiento. Conviene recordar que la evaluación de rendimiento es útil tanto para el empleado como para la corporación. Del mismo modo que los exámenes escolares indican el aprovechamiento del estudiante y los puntos en que necesita mejorar, también el programa de evaluación permite al empleado calibrar el ritmo de su desarrollo en el trabajo. La evaluación detectará las cualidades y deficiencias, por lo cual el uso correcto de esta información facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar la tarea. Una buena evaluación del rendimiento de un empleado descubre sus deficiencias o limitaciones en determinada habilidad, conocimiento o actitud psicológica, una vez identificada la falla, es posible vencerla con adiestramiento formal más riguroso. Si se trata de un individuo que en los demás aspectos cumple con su trabajo, quizá valga la pena que la compañía le costee el adiestramiento. A veces una sección o equipo muestran fallas en algún aspecto del trabajo, tal información ayuda a rediseñar el programa de adiestramiento y adaptarlo a nuevos empleados, se vuelve a adiestrar a los que llevan tiempo en la empresa pues se pretende corregir las fallas. La evaluación sirve para cuantificar la eficiencia de un programa de adiestramiento ya que establece la parte del rendimiento que ha mejorado una vez concluido el adiestramiento.

Las evaluaciones del rendimiento son importantes para los empleados porque le indican su desempeño. El conocimiento del progreso o adelanto personal es

Indispensable para conservar una mentalidad de superación no basta que el supervisor advierte sus cualidades e identifique los defectos de su subordinados, sino que también debe dárselos a conocer los resultados de un evaluación, si son comunicados con tacto y en forma constructiva al personal le sugieren la manera de modificar su conducta o actitud a fin de mejorar su eficiencia y su utilidad para la empresa, este propósito de la evaluación se parece al perfeccionamiento de los requisitos del adiestramiento, sólo que en este caso las deficiencias pueden vencerse mediante la superación personal e vez de hacerlo con un programa de adiestramiento formal**

4.5.3. INCENTIVOS LABORALES:

La mayoría de los empleados tienen razón al pensar que deben premiarlos cuando su actuación es buena o excelente. Como todo estudiante sabe, si las calificaciones en los exámenes o en los trabajos escolares son superiores a las de los condiscípulos, tiene derecho a un grado más alto. Si no se diera un reconocimiento y recompensa diferencial (por ejemplo si todos los alumnos del grupo recibieran una calificación reprobatoria sin importar su aprovechamiento) el trabajo y el empeño carecerían de incentivos o éstos serían escasos. En la industria, las recompensas consisten en algo tangible, por ejemplo incrementos salariales, ascensos o transferencias a puestos con mayores oportunidades, recuérdese que muchos sindicatos requieren que la

* Schultz, Duane P. "PSICOLOGIA INDUSTRIAL" editorial McGraw-Hill, tercera edición, México 1982 pp. 147.

antigüedad, y no la evaluación del rendimiento, sea la base de los ascensos. Sin embargo, la duración de un empleo no indica necesariamente la capacidad para ocupar puestos de gran responsabilidad. El que trabaja en un línea de montaje desde hace 12 años sin duda conoce todo lo relacionado con esa labor, pero si no se le somete a una evaluación más objetiva y formal, se carece de un fundamento sólido para afirmar que será un buen supervisor.

A lo largo de la existencia se emiten juicios sobre quienes se tiene contacto, se evalúan atendiendo a su inteligencia, personalidad, estado de ánimo, simpatía y cualidades afines, a partir de estos juicios se decide si son simpáticos o antipáticos, y a veces dichos juicios son equivocados, tales errores se deben a que el proceso de apreciación es subjetivo y no está normalizado, es decir, se juzga con base en criterios falsos o equivocados, en factores superficiales o sin sentido. La estimación de méritos se propone evaluar con toda objetividad el rendimiento compulsándolo con criterios previamente fijados.

4.6. FACTORES PSICOSOCIALES:

El factor social abarca a los miembros de la organización de una empresa, lo que es aceptable respecto a los logros personales, la opinión de aprobación de lo que se ejecuta, el grado de cooperación del sindicato y la gerencia. Generalmente al hombre se le utiliza como un instrumento de trabajo dentro de la empresa, no se reconoce

que también es un ser humano y básicamente tiene necesidades psicosociales las cuales deben de ser satisfechas para el buen rendimiento de su labor, debe reconocer que todo trabajador que realiza una tarea de una manera eficaz es merecedor de un reconocimiento a la misma, de esta manera trabaja con dedicación y seguridad; por lo que la política laboral de la empresa debe fundamentarse en la firme creencia de que los recursos más importantes con ésta cuenta son los recursos humanos.

4.7 LA ADMINISTRACION:

Una valiosa aportación a la psicología laboral es la administración, Fayol desarrolló una teoría administrativa que constituye el contrapunto de la teoría de Taylor. Recomendó un amplio análisis del trabajo y de su burocratización como parte esencial de la administración, análisis que debe realizarse, ya se tratara de una empresa privada, comercial o técnica o bien de una institución oficial o de la administración pública. La administración se define en varias formas: "El arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas, esta definición de Mary Parker Follet se centra en el hecho de que los gerentes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieran, no desempeñando ellos mismas esas tareas. James Stoner define en forma más compleja el concepto de administración: La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

- *Ocho atributos de las compañías con una excelente administración:
1. Una tendencia a la acción, preferencia por hacer algo, cualquier cosa, en vez de someter una cuestión a ciclos y ciclos de análisis e informes de comités.
 2. Permanecer en estrecho contacto con el cliente: conocer sus preferencias y ajustarse a ellas.
 3. Autonomía y espíritu emprendedor: dividir la empresa en pequeñas compañías y estimularlas para que piensen en forma independiente y competitiva.
 4. Productividad mediante las personas: crear en todos los empleados la conciencia de que sus mejores esfuerzos son indispensables y que participarán en todos los beneficios del éxito de la empresa.
 5. Intervención constante, predominio de los valores, insistir en que los ejecutivos no pierdan de vista la actividad principal de la compañía.
 6. No desligarse de las metas y actividades principales, cultivar el concepto de negocio que la compañía conoce mejor.
 7. Forma y personal de staff sencillos, pocos estratos administrativos, pocas personas en los niveles superiores.
 8. Propiedades simultáneas de rigor-condescendencia: propiciar una atmósfera donde haya dedicación a los valores centrales de la compañía, combinando ello con tolerancia para todos los empleados que acepten dichos valores.*

Pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva. En gran parte, el establecimiento y consecución de muchos objetivos

* Stones, James A.F./Charles Wankel, "ADMINISTRACIÓN" editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1,990 pp.

económicos, sociales y políticos descansa en la capacidad del gerente. tarea de hacer posible una mejor vida económica, de mejorar las normas sociales o de hacer un gobierno más eficiente, es el reto a la modernidad administrativa. La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las situaciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación.

4.8 LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Y SU ACTUAL ADMINISTRACIÓN:

La Universidad de San Carlos de Guatemala es una institución autónoma con personalidad jurídica, regida por la ley orgánica y sus estatutos, cuya sede central ordinaria es la ciudad de Guatemala, su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico; teniendo para su gobierno e integración los organismos siguientes

*1) UN CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO: Formado por el Rector, que lo preside los decanos de las facultades, un representante de cada colegio profesional de preferencia catedrático de la Universidad y un estudiante de cada facultad formando parte también el secretario, y el tesorero de la Universidad, quienes en las deliberaciones sólo tendrán voz, pero no voto. Los profesionales serán electos por mayoría absoluta de votos, en el acto eleccionario, de los miembros presentes del colegio a que pertenezcan y los estudiantes por mayoría

absoluta de votos de los estudiantes electores presentes de cada facultad. Las decisiones del Consejo se tomarán por mayoría absoluta de votos de sus miembros presentes, siempre que éstos no bajen de la mitad más uno del total de los integrantes del Consejo; si después de dos citaciones para sesión, debidamente comprobadas, no concurre este número de miembros, en la tercera citación podrá celebrarse sesión con una asistencia no menor de siete miembros.

II) UN CUERPO ELECTORAL UNIVERSITARIO: Integrado por el Rector o quien haga sus veces, cinco profesores y cinco estudiantes por cada facultad y cinco profesionales no catedráticos por cada colegio, electos por mayoría absoluta de votos por su facultad, o colegio, según su representatividad. Los delegados al cuerpo electoral universitario durarán en sus funciones cuatro años a excepción de los delegados estudiantiles, quienes serán asignados cada vez que se reúna el cuerpo electoral universitario, el cuerpo electoral universitario se reunirá con fines exclusivamente electorales, cada cuatro años, para elegir Rector, y extraordinariamente, cuando fuere convocado por el Consejo Superior Universitario de conformidad con lo estipulado.

III) Y UN RECTOR: El Rector es el representante legal de la Universidad, ejecuta y hace cumplir las resoluciones del Consejo Superior Universitario, durando en sus funciones cuatro años, pudiendo ser reelecto.¹⁰

¹⁰ Universidad de San Carlos de Guatemala, "RECOPIACION DE EYES Y REGLAMENTOS UNIVERSITARIOS" Editorial Universitaria, pp. 3, 25, 26 y 28.

En la Universidad de San Carlos se ha actualizado la actividad administrativa con el objetivo de hacerla corresponder con el desarrollo de la Universidad creando la política de optimización de la gestión administrativa, para producir cambios en el personal fomentando su capacidad y actitudes, y en las unidades administrativas se busca su modernización y coordinación, a fin de lograr un eficiente apoyo a las funciones básicas de la Universidad, como acciones como la elaboración de un diagnóstico para evaluar la conveniencia y prioridad de sistematizar la gestión administrativa y lograr una mayor eficiencia y eficacia del recurso humano correspondiente, incluyendo la legislación universitaria. Reorientando las funciones administrativas hacia la ejecución de actividades sistemáticas, tendientes a resolver problemas administrativos identificados, para el logro de los objetivos y metas de los planes de Universidad, formulando el plan de desarrollo administrativo, para establecer prioridades de atención y previsión de problemas de gestión administrativa incluyendo la elaboración de manuales de organización. Diseña e instrumenta mecanismos de previsión, selección, reclutamiento e información de plazas, que garanticen la dotación del recurso humano de alta calidad para la Universidad de San Carlos de Guatemala.

5. FORMULACION INICIAL DE HIPOTESIS:**POSTULADOS:**

La inadecuada motivación en el trabajador administrativo y docente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, influye negativamente en el desempeño laboral.

PREMISAS:

La motivación permite suplir las necesidades internas que suscitan la conducta y la guían a una adecuada satisfacción laboral. La satisfacción y rendimiento laboral mejora a medida que asciende la motivación.

VARIABLES:

DEPENDIENTES: El trabajador administrativo y docente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

INDEPENDIENTE: La motivación para el adecuado desempeño laboral.

6. TECNICAS E INSTRUMENTOS:**6.1. TÉCNICAS:****6.1.1. Técnicas de muestreo:**

La Universidad de San Carlos de Guatemala cuenta con diez facultades, cinco escuelas, centros regionales y oficinas administrativas centralizadas. Y en esta investigación se tomó en cuenta las diez facultades y cinco escuelas. Seleccionando aleatoriamente diez trabajadores de cada unidad académica, cinco del área docente y cinco del área administrativa, de ambos sexos y sin límite de edades, condición económica, civil, religiosa ni pensamiento político; siendo la muestra total de 150 trabajadores.

6.1.2. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Los procedimientos para la recolección de datos fué mediante un cuestionario para el personal docente y un cuestionario para el personal administrativo.

6.1.3. TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:

Al concluir con la recolección de datos, se procedió a la ordenación del cuestionario, clasificando cada pregunta para su respectiva tabulación, dando a

conocer los resultados en forma porcentual por medio de la gráfica de barras.

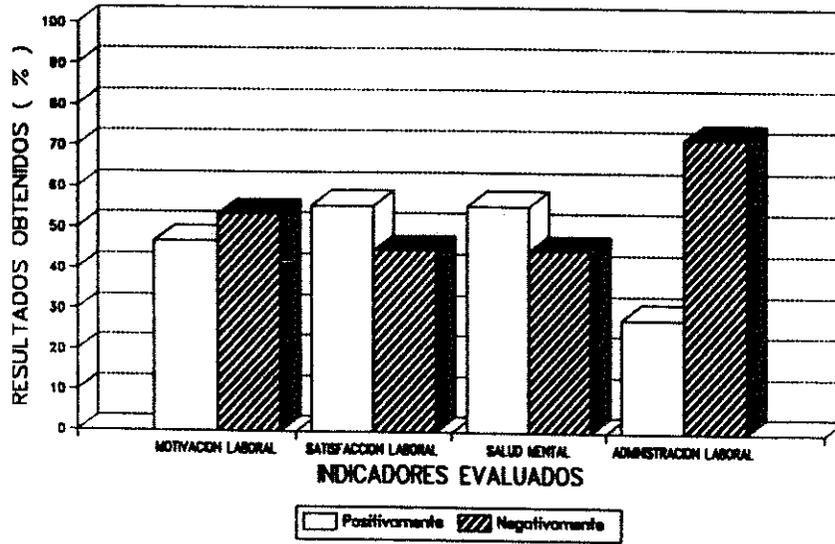
6.2. INSTRUMENTOS:

Se aplicó un cuestionario con preguntas y respuestas, habiendo el entrevistado completado las preguntas, las cuales fueron previamente elaboradas de acuerdo a la problemática planteada y a los estudios realizados sobre dicha problemática. Con el propósito de comprobar o confrontar la hipótesis del problema.

7. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS:

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Grafica No. 1
Personal Docente



GRAFICA No. 1

PERSONAL DOCENTE:

INDICADOR No. 1: MOTIVACION LABORAL:

INTERPRETACION:

Pregunta No. 1: Evaluó si el trabajador recibe estimulación a la adecuada realización de sus tareas por parte de su jefe con su estímulo y abnegación dando como resultado que el 58.67% repondiera que si recibe dicha estimulación, mientras que el 41.33% respondió negativamente.

Pregunta No. 2: Se evaluó si los sueldos que actualmente paga la Universidad de San Carlos de Guatemala, son justos y si representan un estímulo para el trabajador, respondiendo el 34.67 % positivamente, mientras que el 65.33 % niega que los sueldos sean justos y representen un estímulo para el trabajador de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Pregunta No. 3: Se evaluó si el salario que el trabajador devenga es acorde a sus atribuciones, respondiendo el 33.33 % positivamente, mientras que el 66.67 % respondió negativamente.

Pregunta No. 4: Se evaluó si existen oportunidades de ascenso en su trabajo, respondiendo el 53.33 % positivamente, mientras que el 46.67 % niega la

istencia de tener oportunidades de ascenso.

Pregunta No. 5: Se evaluó si hay reconocimiento de parte del jefe, por el buen desempeño del trabajo, dando como resultado que el 53.33% si recibe reconocimiento, mientras que el 46.67% no lo recibe.

ANÁLISIS:

El indicador de motivación laboral, permite diagnosticar que el personal docente de la Universidad presenta, aunque mínimamente, poca motivación laboral, tomando en cuenta la diferencia del porcentaje en cada pregunta vemos que, en lo referente a las preguntas 1, 4 y 5 en relación a buen ejemplo, oportunidades de ascenso y reconocimiento, existe mayoría, pero al hacer el análisis de diferenciación entre las respuestas a las preguntas 2 y 3 se observa que es un gran porcentaje del personal docente insatisfecho con el salario que paga la Universidad de San Carlos, negando que sean acordes a las tribuciones del trabajador, haciendo estas respuestas que la necesidad de motivación laboral se elevara.

INDICADOR No. 2: SATISFACCION LABORAL:

INTERPRETACION:

Pregunta No. 6: Evaluó si al trabajador le agrada trabajar para la Universidad de San Carlos de Guatemala, respondiendo el 97.33 % favorablemente y solamente el 2.66 % negativamente.

Pregunta No. 7: Evaluó si el trabajador cambiaría su trabajo por otro que fuera dentro de la Universidad de San Carlos por cambio de horario, mejor organización, cambio de ambiente, o si nunca lo haría, lo que dió como resultado que el 46.66 % nunca dejaría su trabajo en la Universidad de San Carlos, el 10.66 % si lo haría por cambiar de horario, el 28% lo haría por una mejor organización y el 14.66% cambiaría su trabajo por cambio de ambiente.

Pregunta No. 8: Evaluó si el trabajador considera su trabajo como monótono aburrido, dando como resultado que el 62.66 % nunca lo considera monótono aburrido, mientras que el 37.33 a veces.

Pregunta No. 9: Evaluó si el trabajo satisface las necesidades tanto económicas como sociales y personales del trabajador, a lo cual el 33.33 % si lo satisface en estas áreas, mientras que el 66.66% respondió negativamente.

Pregunta No. 10: Evaluó si la adecuada realización del trabajo depende de salario, identificación, exigencia, buen trato, interés personal, o todas las anteriores; respondiendo el 62.66 % que todas las anteriores, el 33.33 % por interés personal, el 4% por identificación.

ANALISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador de satisfacción laboral, permite evidenciar que el trabajador de la Universidad de San Carlos de

Guatemala en un 55.47 % si se encuentra satisfecho laboralmente y solamente el 4.53 % no se encuentra satisfecho. El gran porcentaje de trabajadores docentes les agrada trabajar para la Universidad de San Carlos y que un poco menos del 50% nunca cambiarían su trabajo actual, considerando que el 62.66 % nunca consideran su trabajo aburrido ni monótono.

INDICADOR No. 3: SALUD MENTAL:

INTERPRETACION:

pregunta No. 11: Evaluó si la relación entre el jefe y compañeros de trabajo es buena, dando como resultado que el 73.33 % si tienen buena relación y el 6.66 % a veces, mientras que nadie respondió nunca tener buenas relaciones entre su jefe y compañeros de trabajo.

pregunta No. 12: Determina si el trabajador se considera una persona segura de sí misma, repondiendo el 81.33 % positivamente, el 16 % considera que a veces solamente el 2.66 % manifestó nunca sentirse seguros de sí mismos.

pregunta No. 13: Verifica si el trabajo es causa de stress, respondiendo el 3.67 % que a veces si les produce stress, el 6.66% siempre y el 22.67 nunca les produce stress.

pregunta No. 14: Evaluó si las relaciones con la familia son buenas, dando como resultado que el 72% siempre mantienen buenas relaciones familiares, el

26.66% a veces y solamente el 1.34 % nunca tienen buenas relaciones con la familia.

Pregunta No. 15: Evaluó si las preocupaciones afectan en el rendimiento laboral, respondiendo el 70.66 % que a veces, el 1.34% siempre y el 28 % nunca le afectan las preocupaciones en su trabajo.

ANÁLISIS:

El resultado obtenido en el indicador de salud mental, nos evidencia que el 55.47% de trabajadores tienen una adecuada salud mental, manifestando el gran porcentaje mantener buenas relaciones tanto con su jefe, compañeros de trabajo como con la familia, y solamente en la pregunta No. 14, sobre si el trabajo ocasiona stress fué donde el 72 % manifestaron que siempre, por lo que se detecta que el ocasionante de una inadecuada salud mental del trabajador de la Universidad de San Carlos es a causa del trabajo y no tanto de otras situaciones.

INDICADOR No. 4: ADMINISTRACION LABORAL:

INTERPRETACION:

Pregunta No. 16: Verifica si el proceso administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala es ágil y efectivo, respondiendo el 52 % que a veces

42.67 % que nunca y solamente el 5.33 % que es siempre ágil y efectivo.

Pregunta No. 17: Evaluó si el ambiente físico donde el trabajador labora es bueno, regular o malo, respondiendo el 54.67% que lo considera regular, el 28.66 % bueno y el 14.67 % lo considera malo.

Pregunta No. 18: Determina si la actual evaluación docente evalúa el desempeño laboral adecuadamente, regular o inadecuadamente, dando como resultado que el 37.33 % lo considera regular, el 37.33% % inadecuada y solamente el 5.33 % lo considera adecuadamente.

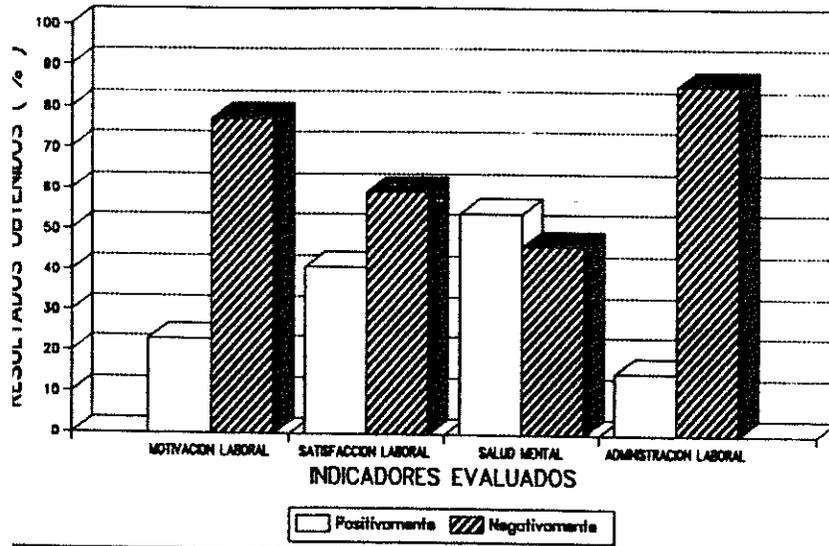
Pregunta No. 19: Se refiere, si al trabajador le gustaría una modificación en el sistema de trabajo dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala, respondiendo el 94.66 % que sí les gustaría dicha modificación y solamente el 5.33 % están de acuerdo con el actual sistema de trabajo y que no les gustaría ninguna modificación.

Pregunta No. 20: detecta cuál cree el trabajador que sea la causa principal del inadecuado desempeño laboral, del trabajador de la Universidad de San Carlos de Guatemala, considerando el 45.33 % que es debido al salario, stress, mal ejemplo, ambiente físico, administración inadecuada y por las pocas oportunidades de desarrollo; limitándose el 33.33 % a responder que es específicamente a la administración inadecuada, el 8% a las pocas oportunidades de desarrollo, el 6.67 % al mal ejemplo, el 4 % al salario y el 5.33 % al stress.

ANALISIS:

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede detectar que es el gran porcentaje de trabajadores docentes los que consideran la administración de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como negativamente, lo que viene a influir grandemente sobre el desempeño laboral, ya que, es obvio suponer que si existe una inadecuada administración no habrá una adecuada organización, por lo que el ambiente infraestructural será negativo, lo que contribuye a la desmotivación laboral.

GRAFICA No. 2
PERSONAL ADMINISTRATIVO



GRAFICA No. 2:

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

INDICADOR No. 1: MOTIVACION LABORAL:

INTERPRETACION:

Pregunta No. 1: califica si el jefe actual, estimula al trabajador a la adecuada realización de sus tareas con su ejemplo y abnegación, resultando que el 62.67 % no recibe dicha estimulación y el 37.33 % respondió si se estimulados por su jefe con su ejemplo y abnegación en el trabajo.

Pregunta No. 2: determina si los sueldos que actualmente paga la Universidad de San Carlos de Guatemala, son justos y representan un estímulo para el trabajador, respondiendo el 93.33 % negativamente y solamente el 6.67 % respondió que los sueldos si son justos y representan un estímulo para el trabajador.

Pregunta No. 3: Evaluó si el salario que devenga el trabajador es acorde a sus atribuciones, ante lo cual el 90.66 % respondió no ser acorde a sus atribuciones, y el 9.33 % si lo considera acorde a sus atribuciones.

Pregunta No. 4: Verifica si existen oportunidades de ascenso en el trabajo considerando el 77.33 % que no existe dicha oportunidad y el 22.67 % si considera que existan oportunidades de ascenso.

Pregunta No. 5: Evaluó se hay reconocimiento de parte del jefe, por el buen rendimiento de su trabajo, respondiendo el 61.33% que no existe dicho reconocimiento y el 38.67 % si recibe reconocimiento por parte de su jefe por el buen rendimiento en su trabajo.

ANÁLISIS:

De acuerdo a los análisis obtenidos en el indicador de MOTIVACION LABORAL, se detecta que es el gran porcentaje de trabajadores administrativos quienes se encuentran negativamente motivados a la adecuada realización de sus tareas. Analizando que todas las respuestas obtenidas fueron resueltas que no reciben estimulación por no tener buen ejemplo de parte del jefe, los sueldos no son estimulativos ni acordes a sus atribuciones, no existiendo oportunidades de ascenso ni reconocimiento a la adecuada realización laboral.

INDICADOR No. 2: SATISFACCION LABORAL:

INTERPRETACION:

Pregunta No. 6: Pretendió detectar si al trabajador le agrada trabajar para la Universidad de San Carlos de Guatemala, dando como resultado que el 100% de los encuestados, si les agrada trabajar para la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Pregunta No. 7: Evaluó si el trabajador cambiaría su trabajo actual por otro que no fuera dentro de la Universidad de San Carlos, por cambio de horario, cambio de ambiente, mejor organización y si nunca lo harían. Respondiendo el 46.67 % que si lo harían pero por una mejor organización, el 22.67% por cambiar de ambiente, otro 22.67% nunca lo haría y el 8% por cambiar de horario.

Pregunta No. 8: Verificó si el trabajador considera su trabajo como monótono aburrido, dando como resultado que el 61.33 % considera a veces su trabajo monótono o aburrido, y el 38.67% nunca lo considera monótono o aburrido.

Pregunta No. 9: Evaluó si el trabajo satisface las necesidades tanto económicas, como sociales y personales del trabajador, respondiendo el 89.33% negativamente y el 10.67 % respondió favorablemente.

Pregunta No. 10: Determinó si la adecuada realización del trabajo depende de salario, identificación, exigencia, buen trato, interés personal o todas las anteriores. Dando como resultado que el 53.33% respondiera depender la adecuada realización de su trabajo de todos los aspectos anteriores, el 25.33% por interés personal, el 13.33% por buen trato, el 6.68% por identificación y el 1.33 % por el salario.

ANALISIS:

Este indicador sobre SATISFACCION LABORAL, permite verificar si el trabajo realmente es satisfactorio para el trabajador administrativo, tomando en cuenta el interes manifestado por el trabajador en las preguntas 7, 8, 9 y 10 en donde la mayoría de respuestas son negativas, excluyendo la No. 6 en donde todos los encuestados manifiestan agraderles trabajar para la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que se puede analizar que el problema es mas laboral que personal.

INDICADOR No. 3: SALUD MENTAL:

INTERPRETACION:

Pregunta No. 11: Verifica si existe buena relación entre el trabajador con su jefe y compañeros de trabajo, manifestando el 58.67 % que siempre mantienen buena relación, el 36% a veces, y el 5.33 % nunca mantienen buena relación entre su jefe y compañeros de trabajo.

Pregunta No. 12: Evaluó si el trabajador administrativo se considera una persona segura de sí misma, respondiendo el 70.67 % que siempre se considera segura de sí misma, el 28 % a veces y solamente el 1.33 % nunca se considera seguro de sí mismo.

Pregunta No. 13: Determinó si el trabajo ocasiona stress, resultando que el 65.33 % a veces le ocasiona stress, el 25.33% nunca, y el 9.33 % siempre.

Pregunta No. 14: Verificó si las relaciones con la familia son buenas, ante lo que resultó que el 73.33% siempre mantienen buenas relaciones con la familia y el 26.67 % Nunca.

Pregunta No. 15: Evaluó si las preocupaciones le afectan al trabajador en su rendimiento laboral, respondiendo el 56% que a veces, el 42.67% Nunca, solamente el 1.33% siempre.

ANALISIS:

Se puede verificar que con los resultados obtenidos el trabajador administrativo en un 54% si tienen buena salud mental, verificando que solamente las respuestas dadas en la pregunta No. 13, donde el trabajo es la causa principal del stress, por lo que se determina que si el trabajador padece de una inadecuada salud mental es a causa del trabajo y no tanto por otras situaciones.

INDICADOR No. 4: ADMINISTRACION LABORAL:

INTERPRETACION:

Pregunta No. 16: Determinó si el proceso administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es ágil y efectivo, respondiendo el 48% que es a veces, el 46.67% nunca, y el 5.33 % siempre.

Pregunta No. 17: Verificó si el ambiente físico donde se labora es bueno, regular o malo, lo que el 61.33 % lo considera regular, el 20 % malo y el 18.67 % bueno.

Pregunta No. 18: Detectó si el personal administrativo recibe evaluación del desempeño en las funciones que realiza, lo que demostró con el 77.33 % que nunca han recibido evaluación del desempeño, el 18.67 % afirma que a veces y el 4 % afirma que siempre.

Pregunta No. 19: Ante la pregunta si le gustaría una modificación en el sistema de trabajo dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el 98.67 % respondió que si le gustaría y solamente el 1.33 % o sea una persona respondió que no.

Pregunta No. 20: Se evaluó cual cree el trabajador que sea la causa principal del inadecuado desempeño laboral, del trabajador de la Universidad de San

Carlos de Guatemala, considerando el 68 % que es debido al salario, stress, mal ejemplo, ambiente físico, administración inadecuada y por las pocas oportunidades de desarrollo, limitándose el 13.33% a responder que específicamente a la poca oportunidad de desarrollo, el 12 % administración inadecuada, el 4 % a mal ejemplo, el 1.33 % stress, y otro 1.33% salario.

ANALISIS:

Este indicador nos indica como la organización administrativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es insatisfactoria para el personal administrativo, confrontando que es un 85.07 % quien lo afirma.

8. CONCLUSION GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS
INDICADORES EVALUADOS DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

El personal docente y administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, manifiesta en la encuesta efectuada, una insatisfacción mayor en lo que a administración laboral se refiere, ya que, es donde el porcentaje negativo se eleva. Lo que viene a concordar con el indicador de motivación laboral, ya que, de no existir una adecuada administración laboral, no habrá un control sobre las demandas o necesidades del trabajador para que este funciones adecuadamente en las tareas que desempeña, comprobándose al observar las gráficas estadísticas, que en ambos sectores evaluados el indicador de motivación laboral el porcentaje es bajo en el aspecto positivo pero elevado en el aspecto negativo.

Es interesante observar como el sector docente en los indicadores de satisfacción laboral y salud mental concuerdan en un 100% comprobándose con ello que al tenerse una salud mental satisfactoria el trabajador va a sentirse satisfecho con las tareas o responsabilidades que realiza.

En el sector administrativo la salud mental es un poco más elevada que la satisfacción laboral, pero la diferencia es significativa, por lo que ambos indicadores vienen manifestar cierta analogía.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

De acuerdo a la comparación entre el sector administrativo con el sector docente es evidente notar que el sector administrativo manifiesta una necesidad de motivación, que el sector docente, verificando que el sector administrativo requiere de mayor atención y por que no decirlo estimulación

Por lo que la hipótesis planteada es aceptada al concluir, que la inadecuada motivación en el trabajador administrativo y docente de la Universidad de Carlos de Guatemala, influye negativamente en el desempeño laboral.

9. RECOMENDACIONES:

- 1) Que se realice evaluación sobre el rendimiento laboral y de ahí deducir con las deficiencias, pero más que eso, las necesidades del trabajador administrativo y docente, para que el trabajo sea mejorado, ya que en relación al personal administrativo manifiestan no ser evaluados, y en el caso del personal docente al afirmar que la evaluación docente, que actualmente se realiza en la Universidad de San Carlos, no evalúa eficientemente el desempeño laboral.

- 2) Que se otorgue asesoría a los jefes de las diversas dependencias de la Universidad de San Carlos, sobre las estrategias a utilizar para hacer cumplir eficientemente la labor del personal a su cargo, satisfaciendo sus necesidades en cuanto a motivación se refiere.

- 3) Que se diseñen programas de desarrollo, tanto para el personal docente como para el personal administrativo, para que estos se actualicen ante nuevas tecnologías y así contribuir feicientemente con sus labores.

- 4) Aprovechar los recursos existentes dentro de la Universidad de San carlos de Guatemala, por ejemplo, próximos a egresar de las carreras de Psicología y Administración de Empresas, y quizás algunos otros

profesionales, para que realicen sus prácticas dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aportando sus conocimientos y posibles soluciones a los problemas en lo que a administración y psicología industrial se refiera.

- 5) Es importante tomar en cuenta el porcentaje que opina en que modifique el sistema administrativo de la Universidad de San Carlos, por lo que se recomienda, un estudio para posteriormente hacer efectivo una reestructuración administrativa, para que esta sea efectiva, tomando en cuenta que una organización inadecuada contribuye a una deficiencia laboral.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS O DOCUMENTALES:

Amaya Morales, Esperanza y Alva Ester Barrera Donis.

"FACTORES PSICOSOCIALES QUE INFLUYEN EN LA FALTA DE
MOTIVACION DEL EMPLEADO DE EMPRESA PRIVADA EN GUATEMALA"
Guatemala: tesis 1990, Escuela de Ciencias Psicológicas,
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Bieger, José. "PSICOHIGIENE Y PSICOLOGIA INSTITUCIONAL"

Buenos Aires, Argentina: editorial Paidós, 1984.

Carranza Catalán, Carlos Rafael "PSICOLOGIA DEL TRABAJO"

material seleccionado por el autor para desarrollar el
programa de psicología del trabajo, Guatemala 1986.

Dessler, Gary "ADMINISTRACION DE PERSONAL" México

editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1,991.

Dunnette, Marvin D. y Wayne K. Kirchner "PSICOLOGIA

INDUSTRIAL" México D.F. primera edición 1,972.

Flippo, Edwin B. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE

PERSONAL" México traducción Iproscó 1,988.

Mira y López, Emilio "MANUAL DE ORIENTACION PROFESIONAL"
Buenos Aires Argentina, sexta edición 1,965.

Rodríguez Estrada, Mauro "PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES
HUMANAS" México, editorial Pax, 1985.

Schultz, D.P. "PSICOLOGIA INDUSTRIAL" editorial
interamericana, tercera edición, México 1985.

Siegel, PH.D. Lawrence y Irving Lane. "PSICOLOGIA EN LAS
ORGANIZACIONES INDUSTRIALES" editorial continental, S.A.
C.V. México 1,993.

Stoner, James A.F. Wankel Charles, "ADMINISTRACION"
Editorial Prentice-Hall, Hispano-americana, S.A. Méx
1989.

Taylor, Frederick, Winslow, "PRINCIPIOS DE LA
ADMINISTRACION CIENTIFICA" Traducción Herrero Herman
México 1,988.

Taylor F.W. Fayol Henri "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION
INDUSTRIAL Y GENERAL" editorial El Ateneo, Buenos Aires
Argentina 1,981.

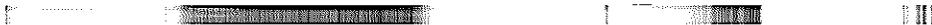
Keith, Davis y Newstrom John. "EL COMPORTAMIENTO HUMANO
EN EL TRABAJO" traducción de Alicia Escamilla, México D.F.
1,987.

Kolb Lawrence C. "PSIQUIATRIA CLINICA MODERNA" sexta
edición en español, ediciones científicas, la Prensa Médica
Mexicana, S.A. de C.V. México 1,989.

Werther, William B. Jr. Keith Davis. "ADMINISTRACION DE
PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS" tercera edición, editorial
McGraw-Hill interamericana, México 1,992.

A N E X O S :

Cuestionarios aplicados para la investigación.



CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL.

El presente cuestionario es de gran utilidad para el trabajo de tesis
enominado "LA FALTA DE MOTIVACIÓN COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL INADECUADO
ESEMPEÑO LABORAL, DEL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD
E SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL"

por lo que la autora solicita su valiosa colaboración, respondiendo el
presente cuestionario con toda sinceridad.

Motivación laboral:

1. Su jefe actual, lo estimula a la adecuada realización de sus tareas con
su ejemplo y abnegación?

SI _____ NO _____

2. Los sueldos que actualmente paga la Universidad de San Carlos de
Guatemala, son justos y representan un estímulo para el trabajador?

SI _____ NO _____

3. El salario que usted devenga es acorde a sus atribuciones?

SI _____ NO _____

4. Existen oportunidades de ascenso en su trabajo?
SI _____ NO _____
5. Hay reconocimiento de parte de su jefe, por el buen rendimiento de su trabajo?
SI _____ NO _____

Satisfacción laboral:

6. Le agrada trabajar para la Universidad de San Carlos de Guatemala.
SI _____ NO _____
7. Cambiaría su trabajo actual por otro que no fuera dentro de la Universidad de San Carlos, por:
Cambio de horario _____ cambio de ambiente _____
mejor organización _____ Nunca lo haría _____
8. Considera su trabajo como monótono o aburrido?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
9. Su trabajo satisface sus necesidades, tanto económicas, como sociales y personales?
SI _____ NO _____

1. La adecuada realización de su trabajo depende de:

Salario ____ Identificación ____ Exigencia ____
Buen trato ____ Interés personal ____ Todas las anteriores. ____

Salud mental:

2. La relación entre su jefe y compañeros de trabajo es buena?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

3. Usted se considera una persona segura de sí misma?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

4. Su trabajo le ocasiona Stress?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

5. Las relaciones con su familia son buenas?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

6. Las preocupaciones le afectan en su rendimiento laboral?

Siempre ____ A veces ____ Nunca ____

Administración laboral:

16. El proceso administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala es ágil y efectivo?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
17. El ambiente físico donde labora lo considera?
Bueno _____ Regular _____ Malo _____
18. Recibe evaluación del desempeño en las funciones que realiza?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
19. Le gustaría una modificación en el sistema de trabajo dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala?
SI _____ NO _____
- 20.Cuál cree que sea la causa principal del inadecuado desempeño laboral del trabajador de la Universidad de San Carlos de Guatemala?
Salario _____ Stress _____ mal ejemplo _____
Ambiente físico _____ Administración inadecuada _____
Poca oportunidad de desarrollo _____
Todas las anteriores _____

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DOCENTE QUE LABORA EN LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL.

presente cuestionario es de gran utilidad para el trabajo de tesis nominado "LA FALTA DE MOTIVACIÓN COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL INADECUADO SEMPERO LABORAL, DEL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEDE CENTRAL"

Por lo que la autora solicita su valiosa colaboración, respondiendo el presente cuestionario con toda sinceridad.

Motivación laboral:

Su jefe actual, lo estimula a la adecuada realización de sus tareas con su ejemplo y abnegación?

SI _____ NO _____

Los sueldos que actualmente paga la Universidad de San Carlos de Guatemala, son justos y representan un estímulo para el trabajador?

SI _____ NO _____

El salario que usted devenga es acorde a sus atribuciones?

SI _____ NO _____

4. Existen oportunidades de ascenso en su trabajo?
SI ____ NO ____
5. Hay reconocimiento de parte de su jefe, por el buen rendimiento de su trabajo?
SI ____ NO ____

Satisfacción laboral:

6. Le agrada trabajar para la Universidad de San Carlos de Guatemala.
SI ____ NO ____
7. Cambiaría su trabajo actual por otro que no fuera dentro de la Universidad de San Carlos, por:
Cambio de horario ____ cambio de ambiente ____
mejor organización ____ Nunca lo haría ____
8. Considera su trabajo como monótono o aburrido?
Siempre ____ A veces ____ Nunca ____
9. Su trabajo satisface sus necesidades, tanto económicas, como sociales y personales?
SI ____ NO ____

La adecuada realización de su trabajo depende de:

Salario Identificación Exigencia

Buen trato Interés personal Todas la anteriores.

Salud mental:

La relación entre su jefe y compañeros de trabajo es buena?

Siempre A veces Nunca

Usted se considera una persona segura de sí misma?

Siempre A veces Nunca

Su trabajo le ocasiona Stress?

Siempre A veces Nunca

Las relaciones con su familia son buenas?

Siempre A veces Nunca

Las preocupaciones le afectan en su rendimiento laboral?

Siempre A veces Nunca

Administración laboral: El ambiente físico donde labora lo considera? Siempre A veces Nunca

16. El proceso administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala es ágil y efectivo?

Siempre A veces Nunca

17. El ambiente físico donde labora lo considera?

Bueno Regular Malo

18. La actual evaluación docente evalúa el desempeño laboral?

Siempre A veces Nunca

19. Le gustaría una modificación en el sistema de trabajo dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala?

Si NO

20.Cuál cree que sea la causa principal del inadecuado desempeño laboral del trabajador de la Universidad de San Carlos de Guatemala?

Salario Stress Mal ejemplo

Ambiente físico Administración inadecuada

Poca oportunidad de desarrollo

Todas las anteriores

INDICE:

	Pag. No.
1. Planteamiento inicial del problema.....	01
2. Justificación de la investigación.....	06
3. Objetivos de la investigación.....	09
4. Marco teórico inicial.....	10
4.1. La motivación.....	10
4.1.1. Teorías de la motivación.....	11
4.2. La satisfacción laboral.....	18
4.3. La salud mental y su influencia en el desenvol- vimiento laboral.....	21
4.4. Trastornos de la personalidad.....	23
4.5. La psicología laboral.....	27
4.5.1. Selección de personal.....	28
4.5.2. Análisis de puestos.....	29
4.5.3. Incentivos laborales.....	32
4.6. Factores psicosociales.....	34
4.7. La administración.....	34
4.8. La Universidad de San Carlos de Guatemala y su actual administración.....	36
5. Formulación inicial de hipótesis.....	39
6. Técnicas e instrumentos.....	40
6.1. Técnicas.....	40
6.1.1. Técnica de muestreo.....	40
6.1.2. Técnica de recolección de datos.....	40
6.1.3. Técnica de análisis estadístico de los datos.....	40
6.2. Instrumentos.....	41
7. Presentación y análisis de resultados.....	42
7.1. Gráfica No. 1: Personal docente.....	43
7.2. Gráfica No. 2: Personal administrativo.....	51
8. Conclusión general de los resultados obtenidos en los indicadores evaluados del personal docente y adminis- trativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	59
9. Recomendaciones.....	61
10. Referencias bibliográficas o documentales.....	63
11. Anexos: cuestionarios aplicados para la investigación.	66

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 Biblioteca Central