

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

The seal of the Universidad de San Carlos de Guatemala is circular. It features a central figure, likely a saint or historical figure, standing on a globe. The figure is surrounded by a blue sky with clouds and a green landscape with mountains. The seal is bordered by a yellow ring containing the text "UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA" in black capital letters.

**“ LA DESMOTIVACIÓN Y LAS CONSECUENCIAS EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA”**

JOSÉ AROLDO DE LEÓN DE LA CRUZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“ LA DESMOTIVACIÓN Y LAS CONSECUENCIAS EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA”**

**Informe Final de Investigación Presentado al Honorable
Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Psicológicas**

por

JOSÉ AROLDO DE LEÓN DE LA CRUZ

**Previo a optar el Título de
PSICÓLOGO**

En el Grado Académico de

LICENCIATURA

Guatemala, septiembre de 2005

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA a.i. ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada Maria Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana Del Rosario Álvarez de García
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Estudiante Elsy Maricruz Barrillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitan
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-35, Zona 11 Edificio "A"

TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 y 14

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo

REG. 275-2001
CODIPS 1528-2005

**De Orden de Impresión Informe Final
de Investigación.**

30 de septiembre de 2005

Estudiante

José Aroldo De León de la Cruz
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante de León:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto OCTAVO (8º), del Acta SESENTA Y UNO DOS MIL CINCO (61-2005), de la sesión del Consejo Directivo del 28 de septiembre de 2005, que copiado literalmente dice:

"OCTAVO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: **"LA DESMOTIVACIÓN Y LAS CONSECUENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

JOSÉ AROLD DE LEON DE LA CRUZ

CARNET No. 9414716

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Edwin Amilcar Bran Zamora y revisado por el Licenciado Iván Rocael Monzón Muñoz. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el instructivo para Elaboración Investigación o tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
Secretaria a.i.



/Rosy



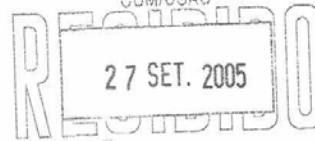
Guatemala, 23 de septiembre de 2005

INFORME FINAL

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



Firma: *[Firma]* Hora: 18:00 Registro: 275-01

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Iván Rocael Monzón Muñoz, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

**"LA DESMOTIVACIÓN Y LAS CONSECUENCIAS EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA"**

ESTUDIANTE:

CARNÉ No

José Aroldo De León de la Cruz

9414716

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Firma]
LICENCIADA MAYRA LUNA DE ALVAREZ
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"

c.c. Revisor/a
Archivo

MLDA/edr



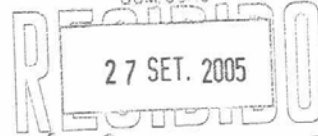


CIEPs. 121-2005

Guatemala, 23 de septiembre de 2005

LICENCIADA
MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
CIEPs. "MAYRA GUTIÉRREZ"
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



Firma: [Signature] Hora: 18:00 Registro: 275-01

LICENCIADA DE ÁLVAREZ:

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

**"LA DESMOTIVACIÓN Y LAS CONSECUENCIAS EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA"**

ESTUDIANTE:

CARNÉ No.

José Aroldo De León de la Cruz

9414716

CARRERA: Licenciatura en Psicología

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

X [Signature]
LICENCIADO IVÁN ROCAEL MONZÓN MUÑOZ
DOCENTE REVISOR

c.c.: Archivo
Docente Revisor/a

IRMM/edr



Guatemala, 18 de Julio del 2005

Licenciada
Mayra Luna
Coordinadora Centro de Investigación
De Psicología "Mayra Gutierrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
U.S.A.C.

Estimada Licenciada Luna:

Por este medio le informo que he asesorado el informe final de la investigación:

**"LA DESMOTIVACIÓN Y LAS CONSECUENCIAS EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA"**

Elaborado por el estudiante **JOSÉ AROLDO DE LEÓN DE LA CRUZ**, carné
número 94-14716.

Considero que el informe llena los requisitos metodológicos exigidos por esta
Unidad Académica, por lo que autorizo para que prosiga con los tramites
correspondientes.

Atentamente,


Lic. Edyín Amilcar Bran Zamora
Asesor de Tesis
Colegiado 5,881

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 y 14
e-mail: usapsic@usac.edu.gt

cc: Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg.275-2001

CODIPs. 1076-2005

De aprobación de proyecto de Investigación

04 de julio de 2005

Estudiante
José Aroldo de León de la Cruz
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante de León de la Cruz:

Transcribo a usted el Punto SEXTO (6º) del Acta TREINTA Y SIETE GUIÓN DOS MIL CINCO (37-2005) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 17 de junio de 2005, que literalmente dice:

“**SEXTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Proyecto de Investigación, titulado: “**LA DESMOTIVACIÓN Y LAS CONSECUENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA**”, de la Carrera: Licenciatura en Psicología, presentado por:

JOSÉ AROLDO DE LEÓN DE LA CRUZ

CARNÉ No. 94-14716

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.-, resuelve **APROBAR SU REALIZACIÓN** y nombrar como asesor al Licenciado Edvin Amílcar Bran Zamora y como revisor a la Licenciada Sofía Helena Mazariegos Soto.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA a.i.



/Gladys

Guatemala, 19 de septiembre del 2005

Señores
Consejo directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

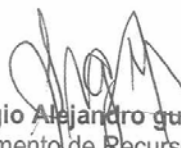
Estimados señores:

Por este medio, se hace constar que el señor **JOSÉ AROLD DE LEÓN DE LA CRUZ**, llevo a cabo su trabajo de campo de la tesis.

Dicho trabajo fue realizado en los meses de junio y julio del presente año en horario de 13:00 a 16:30 horas.

Considero que este tipo de trabajo es de mucho beneficio para nuestra institución por lo que agradecemos el informe presentado por el señor De León de la Cruz y lo instamos a continuar con tan ardua labor, esperando que logre sus objetivos.

Atentamente



Licenciado Sergio Alejandro Guerra Marroquín
Jefe Departamento de Recursos Humanos
Instituto Nacional de Estadística

ACTO QUE DEDICO

A DIOS Y A LA VIRGEN
DE GUADALUPE

Por darme la vida y ser siempre mi guía y fuente de sabiduría, por haberme permitido lograr este éxito.

A MI ESPOSA:

Liseth Escobar por tu apoyo incondicional y porque me motivaste a seguir adelante, gracias, te amo.

A MIS PADRES:

A quienes debo el esfuerzo y lucha por haberme hecho un hombre responsable y de bien que Dios derrame bendiciones sobre ellos.

A MIS HIJOS:

Victoria, Javier y Valeria, los amo mucho han sido la razón de mi lucha y cada día llenan mi vida de amor y alegría.

A MIS HERMANAS:

Aura, Magali, Sonia y Mirna por su cariño y aprecio mostrado en cada momento.

A MIS SUEGROS:

Isaías y Thelma, con aprecio y cariño.

A MIS CUÑADAS:

Raquel y Flor, con cariño

A MIS SOBRINOS:

Wilson, Tamara, Linda, Julio y Ángel, que tengan siempre presente que el camino al éxito no es fácil, pero vale la pena llegar.

A MIS AMIGOS:

Julieta, Sergio, Ana Morales, Ana de Ordóñez, Betzabe, Lester, Fabiola Y Brigida

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Por los conocimientos adquiridos en tan prestigiosa casa de estudios.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
Por haberme dado la oportunidad de obtener los conocimientos en el campo profesional.

AL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
Por la oportunidad y apoyo brindado para la realización de la presente investigación.

Licda. Irma Yolanda Rodríguez de Lara
Por su interés y apoyo para que el estudio se llevara acabo.

Lic. Sergio Alejandro Guerra Marroquín
Por su comprensión y apoyo brindado

Licda. Ana Griselda de Ordóñez
Por su apoyo y sugerencias en el análisis de los resultados

Lic. Edvin Amilcar Bran Zamora
Por su asesoría en esta investigación

PADRINOS

Licenciado. Sergio Alejandro Guerra Marroquín
Administrador de Empresas, colegiado 5920

Licenciado Lic. Edvin Amilcar Bran Zamora
Psicólogo, Colegiado 5,881

Licenciada. Marta Betzabé Villela Morales
Psicóloga, colegiada 9561

ÍNDICE

PRÓLOGO

CAPITULO I

1.1	Introducción	1
1.2	Marco teórico	2
1.2.1	Antecedentes	2
1.2.2	Las personas y la organización	4
1.2.3	La motivación	5
1.2.4	Teoría de los dos factores	7
1.2.5	Teoría X y teoría Y de Mcgregor	8
	a) La teoría X	8
	b) La teoría Y	9
1.2.6	Jerarquía de las necesidades de Maslow	10
1.2.7	Modelo de logro-poder-afiliación	10
1.2.8	Teoría de equidad	11
1.2.9	Teoría de campo de Lewin	11
1.3	Factores internos de la motivación	11
a)	Valores	11
b)	Actitudes	12
c)	Satisfacción laboral	13
d)	El estrés	14
1.4	Factores externos de la motivacion	16
A)	Cultura organizacional	16
B)	Elementos de la cultura	17
a)	Historias	17
b)	Rituales	17
c)	Símbolos materiales	17
d)	Lenguaje	17
e)	Valores	18
C)	Clima laboral	18
D)	Relaciones laborales	19
1.5	Desempeño laboral	20
a)	Análisis de puesto	20
b)	Incentivos laborales	21
c)	Un justo salario equitativo	21
d)	Vacaciones y tiempo personal	21
e)	Aumentos salariales	22
f)	Movimiento vertical	22
g)	Seguridad laboral	22

h) Sentirse integrado	22
1.6 Premisas	22
1.7 Hipótesis	22
1.8 Variables	23

CAPITULO II

2.1 Técnicas e Instrumentos	24
2.1.1 Instrumentos	25
a) Cuestionario	25
b) Encuesta	25

CAPITULO III

3.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados	27
3.1.1 Relaciones laborales	28
3.1.2 Satisfacción laboral	29
3.1.3 Apatía e indiferencia	30
3.1.4 Perdida de tiempo	31
3.1.5 Concentración	32
3.1.6 Desgano	33
3.1.7 Frustración laboral	34
3.1.8 Productividad	35
3.1.9 Pro-actividad	36
3.1.10 Disponibilidad	37
3.1.11 Iniciativa	38
3.1.12 Cooperación	39
3.1.13 Confiabilidad	40
3.1.14 Análisis General	41

CAPITULO IV

4.1 Conclusiones	42
4.2 Recomendaciones	44
Bibliografía	45
Anexos	
Resumen	

PRÓLOGO

Se dice que la motivación, es una fuerza que impulsa a las personas a actuar o a comportarse de determinada manera, este impulso puede ser originado e influido por fuerzas internas (procesos psicológicos) o por fuerzas externas (ambiente en general), de la interrelación de estos elementos depende que el colaborador se sienta motivado o por lo contrario desmotivado.

Pero no es suficiente estar motivado sino que además, es importante establecer un compromiso lo suficientemente fuerte entre personas, organización y viceversa, para crear un clima organizacional adecuado que permita de manera armónica compartir las normas, valores, estilo de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización, para que con el tiempo se construya una cultura institucional que proyecte una mejor imagen dentro y fuera de la institución.

El Instituto Nacional de Estadística tiene una responsabilidad laboral, no solamente de generar información de calidad, oportuna y confiable, sino que debe promover un ambiente agradable que contribuya en el desempeño del colaborador buscando que este sea óptimo y que le permita trabajar a gusto, para que desarrolle sus destrezas, habilidades, aptitudes e intereses, superación laboral y personal o de lo contrario se tendrá a colaboradores desmotivados y con un nivel de desempeño bajo, lo cual será perjudicial para el cumplimiento de objetivos y metas de la institución.

Por lo expuesto anteriormente se garantiza que la investigación fue de mucha importancia para las autoridades de la institución porque les permitió identificar cuáles son las causas que promueven la desmotivación del personal, así como sus efectos a corto y mediano plazo en el desempeño laboral.

Por otra parte se beneficiarán con este estudio los colaboradores de la Institución, porque de las medidas que las autoridades implementen se espera que contribuya con un nivel motivacional, estimulando en ellos un mejor desempeño en su puesto, logrando que se sientan satisfechos y comprometidos con la institución.

Así mismo es importante no solo para la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos, sino también los psicólogos y otros profesionales afines, que necesitan contar con una metodología científica que escudriñe más los campos relacionados con el comportamiento y la motivación del ser humano dentro de un contexto laboral.

Es por ello que se tuvo como objetivo general identificar los factores desmotivantes y establecer cómo influyen en el desempeño laboral del colaborador. Así también establecer de qué forma influye el ambiente laboral en la motivación del personal de la Institución, además de especificar las actitudes que asumen los

colaboradores y que afectan su desempeño laboral y por último la creación de un programa motivacional para todos los trabajadores de la institución.

Es importante comentar que las autoridades del INE, han iniciado la implementación en los programas de capacitación, temas de índole motivacional, además, están estudiando la posibilidad de realizar un estudio sobre la motivación más a fondo.

La experiencia vivida en el estudio realizado en el Instituto Nacional de Estadística fue muy interesante debido a que me dejó muchas enseñanzas, en primer lugar el de organizar un estudio de este tipo, además, me permitió comunicarme con algunos colaboradores con quienes no compartía desde hace algún buen tiempo, conocí más a fondo a cada uno de los participantes y tuve un mejor acercamiento con los jefes.

En términos generales se puede decir que hubo muy buena participación y aceptación del estudio por parte de los colaboradores quienes hicieron comentarios positivos como “que bueno que la institución se está preocupando por este tipo de estudios, y que del mismo se obtengan beneficios para incentivar al trabajador”,

Aunque he de ser sincero que de la totalidad de colaboradores tres personas debieron ser sustituidas una porque no quiso participar y dos porque días antes de la aplicación del cuestionario renunciaron. Es importante hacer mención la relación que existió con las autoridades y jefaturas para la realización de esta investigación, sin la cual no hubiera sido posible

Para finalizar quiero externar mi agradecimiento a las autoridades del INE, en especial a la Licenciada Irma Yolanda Rodríguez Lima de Lara, por brindarme la oportunidad de realizar este estudio, al licenciado Sergio Alejandro Guerra por su comprensión y apoyo incondicional expresado, así como también a cada una de los jefes y colaboradores que me brindaron su ayuda para que esta investigación se llevara a feliz término.

A usted estimado lector lo invito a leer el presente estudio, analícelo detenidamente y amplíe aquellos aspectos que considere necesarios.

José Aroldo de León de la Cruz
Autor

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

La motivación es una fuerza que nos mueve a realizar actividades, sé está motivado cuando se tiene la voluntad de hacer algo y, además, se es capaz de perseverar en el esfuerzo que algo requiere durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que uno se ha trazado.

Esa fuerza está directamente relacionada con las actitudes, porque son los valores, actitudes y opiniones los que me dictan lo que necesito en cada momento y lo que es importante y lo que no es, pero también depende de buena manera de la interacción y de otra serie de experiencias que cada persona tenga en la empresa, es aquí donde juega un papel muy importante el clima laboral en que se desenvuelve el colaborador.

El clima laboral se refiere al ambiente existente entre las personas de una empresa, el lugar donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional. Esto puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella.

De lo anterior se deduce que el clima laboral influye en el comportamiento del colaborador, sus actitudes y valores.

La investigación se llevó a cabo en las oficinas centrales del Instituto Nacional de Estadística, las cuales se ubican en la 8 calle 9-55 zona uno, edificio América en la ciudad de Guatemala. Dicho estudio se realizó en los meses de junio y julio del presente año. El estudio se basó en la teoría de los dos factores de la motivación de Frederick Herzberg, por ser la que mejor se acopla a esta investigación.

El problema a investigar se ubica dentro de la rama de la psicología industrial debido a que esta estudia las complejas relaciones existentes entre las personas y la organización dentro de un contexto laboral. También se sitúa dentro de la psicología social debido a que esta estudia las relaciones entre las personas, los grupos y las organizaciones, dentro de una sociedad; este sistema de relaciones no solamente está determinado por variables personales, sino por un campo social que le imprime una forma propia y que da lugar a conductas caracterizadas en el plano sociocultural.

Para este estudio se trabajó con 40 colaboradores a quienes se les aplico un cuestionario que contenía 39 preguntas, con el cual se conoció el nivel motivacional del colaborador, también se aplicó una encuesta de 20

interrogantes a los jefes de los participantes para conocer el desempeño laboral del colaborador.

Entre los principales resultados que se obtuvieron se tienen que un 50% de los colaboradores se han sentido frustrados, además, un 95% de los colaboradores aseguran que el sueldo que ganan no alcanza para cubrir sus necesidades. Otro resultado importante es que un 67.5% de los colaboradores aseguran que han visto a sus compañeros de trabajo desmotivados, a esto se une en términos generales un nivel de productividad medio, con estos elementos se puede afirmar con toda certeza que el nivel de frustración unido a la desmotivación influye directamente en el clima laboral en consecuencia en el desempeño laboral del colaborador.

Como un beneficio para el colaborador se dejó un folleto informativo sobre temas motivacionales, el cual será entregado a cada uno de los participantes en el estudio, así como al Departamento de Recursos Humanos para su administración, cumpliendo con uno de los objetivos específicos de la investigación.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 ANTECEDENTES

Independientemente de las Estadísticas de Comercio de las colonias, que se llevaban en la Metrópoli en la época colonial, el único testimonio de la actividad estadística fue el Censo de Población levantado por las autoridades eclesiásticas en 1,778 circunscrito a la provincia de Guatemala.

A partir de la Independencia en 1,821 como consecuencia de las ideas liberales procedentes de Europa, la comunicación y el intercambio internacional, aparecen en Guatemala los primeros intentos formales de realizar actividades estadística. relevante en esa época fueron los registros parroquiales de nacimientos, matrimonios y defunciones (en acatamiento a lo dispuesto en el concilio de (trento)¹, que se realizaba con propósito religioso, no estadístico)

José Cecilio del Valle figura como el primer intelectual preocupado por la estructuración de la estadística en el istmo, especialmente en sus artículos "la estadística plataforma del enaltecimiento social" publicados en el seminario EL AMIGO DE LA PATRIA.

En sus escritos, José Cecilio del Valle hace referencia a cálculos, que en la actualidad se consideran como demográficos (superficie, densidad de población, etc.) además de la incipiente estadística fiscal. El esfuerzo personal de Del Valle se materializó con la promulgación de la ley sobre la

¹ Archivo General de Centroamérica (AGCA), AI, 53141,6026

manera de hacer estadística en las provincias Unidas de Centroamérica el 15 de noviembre de 1823; esta se reconoce como la PRIMERA LEY DE ESTADÍSTICA.

En homenaje a este acontecimiento, desde los años 60', se celebra el 15 de noviembre de cada año, el DIA DEL ESTADÍSTICO.

Al amparo de esta ley se ordena por decreto, el 19 de mayo de 1824, el levantamiento de los Censos de Población; el 13 de julio de 1825 se emite Acuerdo designado a la primera Comisión Nacional de Estadística, integrada entre otros por el Doctor Mariano Gálvez, Manuel José Pavón, Francisco Cáscara Acesta, el Presbítero Isidro Menéndez y el Presbítero José Mariano Herrarte por renuncia del Sr. Pavón.²

La constitución de esta comisión marca el inicio de la recolección formal de información sobre hechos de interés para la gestión de gobierno, incluyendo la elaboración de las primeras nóminas de establecimientos comerciales e industriales.

Hasta la Revolución Liberal de 1871, no hubo continuidad en la actividad estadística, reflejo de la inestabilidad política en la mayoría de los países centroamericanos.

En 1879 se funda la Sección de Estadística adscrita al Ministerio de Fomento, con el carácter de oficina Central de Estadística, que se encargó en 1880 de levantar el Primer Censo Oficial de Población de la República (segundo en la historia), cuyos resultados se publicaron en 1882 en los " ANALES ESTADÍSTICOS ", que incluyó cifras elaboradas por la sección, desde su creación.

En la misma época, con la promulgación del primer Código Civil, se inician las estadísticas vitales, que aprovechan los registros parroquiales de nacimiento y defunciones cuya existencia se remonta a la época colonial.

En agosto de 1886, La Sección de Estadística es elevada a la categoría de Dirección General de Estadística, que en febrero de 1893 levantó el tercer Censo General de Población.

Posteriormente, la Dirección General de Estadística atendió solamente las estadísticas por registro administrativo, como las vitales y la planificación de los censos de 1902, 1921 y 1930; de estos tres censos solamente se levantó el de 1921 debido a la inestabilidad política interna.

El 16 de marzo de 1936, la Dirección de Estadística se adscribe al Ministerio de Hacienda y crédito público. el 18 de marzo de ese mismo año se promulga el decreto 1820 Ley de Estadística.

² ibidem.

En diciembre de 1944, la Dirección General de Estadística pasa a jurisdicción del Ministerio de Economía y Trabajo, creado por la junta Revolucionaria de Gobierno a fines de ese mismo año.

A partir de 1944 se inicia la actividad estadística moderna, cuando Guatemala participa activamente en la actividad estadística internacional.

En 1955 se promulga el decreto 495 Ley de Estadística que tuvo 30 años de vigencia, hasta ser reemplazada en enero de 1985 por el decreto Ley 3-85, Ley orgánica del Instituto Nacional de Estadística que cambia radicalmente el carácter de la institución al convertirla en un ente semiautónomo y descentralizado. El proyecto de creación del Instituto Nacional de Estadística -INE- surgió en 1974, pero no es sino hasta 1983 que cobra mayor impulso.

Las principales leyes que fundamentan la producción estadística son:

- Decreto Ley 3-85, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadística y su Reglamento.
- Ley de Desarrollo Social, Decreto Número 42-2001
- Acuerdos de Paz: Acuerdo sobre aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria.
- Código de Salud, Decreto 90-97.
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Decreto Ley 106, Código Civil: Capítulo XI del Registro Civil.

En la actualidad el objetivo primordial del INE es el análisis, producción y difusión de información objetiva y fidedigna que sirva como instrumento para la toma de decisiones que coadyuve al desarrollo económico y social del país.

1.2.2 Las personas y la organización

Según Martín-baró (1995), “las sociedades se organizan en función del trabajo y las personas estructuran su vida en etapas y tiempos laborales. El trabajo constituye así moldeador de los seres humanos, la principal raíz de su ser y su quehacer” continua diciendo que a través de éste, la persona se hace socialmente significativa además de ser la actividad que más organiza las relaciones humanas y a la vez contribuye fundamentalmente para el desarrollo del ser humano. Por otra parte el trabajo ubica a la persona en un contexto material, un medio ambiente donde día tras día tenemos que realizar las tareas y la mayor parte de nuestro quehacer un continuo intercambio con otras personas³.

Tomando como base lo anterior se puede afirmar que existe un vínculo entre las personas y la organización, en primer lugar porque el ser humano no vive aislado sino en continua interrelación con sus semejantes, lo cual lo hace eminentemente social, es por eso que los

³ Ignacio Martín Baró. [Acción e ideología](#). Editorial UCA. El Salvador. Sexta Edición. 1995. pp. 186,187

seres humanos cooperan unos con otros, para conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que individualmente no podría alcanzar, de ahí se puede decir que “la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas”⁴

Por otra parte el hombre en la actualidad pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener todos los productos y servicios que necesita, es por eso que las personas constituyen las organizaciones ya sea como persona “(dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimiento necesario para desarrollar labores empresariales)”⁵

De lo anterior se puede deducir que “solo existe organización cuando, hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.”⁶ Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. Es importante también mencionar que el papel fundamental que juega la organización es el de que contribuye a satisfacer muchas clases de necesidades de los trabajadores sean estas internas (emocionales, espirituales, intelectuales) o externas (económicas, sociales, laborales, etc)

1.2.3 La Motivación

Partiendo de que un motivo “ es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico, y que esté a la vez impulsa a actuar a una persona puede ser inducido por factores externos (el ambiente en general) o puede ser provocado por impulsos internos (procesos mentales del individuo, piensa, razona, sabe y prevé) ”⁷

Se puede decir que este estímulo percibido ocasiona una respuesta la cual tiende a influir en el comportamiento de la persona, como en el ambiente en el que se desenvuelve, por eso es importante conocer mas a fondo todo lo relacionado con la motivación debido a que tiene efectos

⁴ [Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mcgraw Hill. Colombia. 1996. pp 5](#)

⁵ [Chiavenato. op. cit. p. 44.](#)

⁶ [Ibid., p 5.](#)

⁷ [Ibid., p. 49.](#)

positivos o negativos en el desempeño laboral. A continuación se presentan algunos conceptos de motivación:

Gary Dessler dice que “La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente”⁸

Para Robbins (1999) motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y necesidad es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”⁹

Por otra parte Ricardo Solana dice que “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”¹⁰

Para Harold Koontz “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”¹¹

Como se puede observar los autores coinciden en que la motivación es una fuerza interior capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

A continuación Moreno (2001) distingue tres tipos de motivación tomando en cuenta los factores que determinan la conducta del sujeto:

La motivación intrínseca: Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.

La motivación extrínseca: En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

La motivación trascendente: Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda,

⁸ Darío urbaneta <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml#arriba>

⁹ Stephen p. Robbins. Comportamiento Organizacional, controversias y aplicaciones. Editorial Printice. México . 1987. p. 168.

¹⁰ Adriana López <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lamotivacion.htm>

¹¹ Adriana López. Op. cit. Pág.2.

sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él”.¹²

También menciona que los factores que determinan un nivel de motivación en el empleado son: “El trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados. Supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal”¹³

Por su parte Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación: “**Motivación de logro**. Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. **Motivación afiliativa**. Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. **Motivación hacia la competencia**. Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad. **Motivación por el poder**. Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones”¹⁴

La motivación ha sido uno de los principales conceptos a los que se enfrentaron generalmente los investigadores de administración, por ello a continuación se enmarca un resumen de las primeras ideas sobre la motivación, que dio lugar a las teorías que se describen posteriormente.

Cuando se habla del llamado modelo tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Llego a las siguientes conclusiones:

1. Los gerentes decidían cual era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas
2. Cuando más producían los trabajadores, tanto más ganaban
3. Que la gente en las organizaciones era holgazana

Un legado de este modelo es el pago por comisiones a los vendedores.

El modelo de las relaciones humanas el cual suele estar ligado a Elton Mayo expuso que los puestos con tareas muy aburridas y repetitivas de hecho, disminuían la motivación y concluyó que las relaciones sociales adecuadas servían para elevar la motivación. Una forma de motivar a los empleados era que el gerente reconociera las necesidades sociales del colaborador y haciendo que estas sean útiles e importantes. Los legados de este modelo son el buzón de sugerencias, los uniformes de la empresa y los boletines informativos de la organización.

¹² Luis Martínez <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

¹³ Luis Martínez, op. Cit. Pág. 2.

¹⁴ Luis Martínez Ibed p.2.

1.2.4 *Teoría de los dos factores*

Fue elaborada por Frederick Herzberg, estaba convencido de que la “relación de la persona con su trabajo era fundamental y que el éxito o fracaso dependía plenamente de la actitud que esté asumiera”¹⁵

Para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo, plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento del colaborador dividiéndolos de la siguiente forma los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos.

Los primeros tienen relación con el ambiente que rodea a las personas y como desempeñan su trabajo, estos están fuera del control de la persona y que entre los principales factores se pueden mencionar: el salario, los beneficios sociales, incentivos laborales, el tipo de dirección o la supervisión que las personas reciben, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas físicas de la empresa, el reglamento interno de trabajo, etc.

Herzberg llegó a la conclusión que cuando “los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados mientras que cuando son pésimos provocan insatisfacción.”¹⁶

Por otra parte los factores motivacionales o intrínsecos, afirma el autor que estos factores están bajo el control de la persona debido a que se relaciona con lo que hace y desempeña, además, estos factores tienen relación con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo, según Herzberg los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundas y estables cuando son óptimas.

También afirma el autor que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña, mientras que la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos y la supervisión del contexto general que rodea el cargo ocupado.¹⁷

Herzberg propone que para proporcionar motivación en el trabajo se debe “enriquecer el cargo” lo cual conlleva la sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, ya que el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal, esta teoría es interesante para casos

¹⁵ Robbins. Op. Cit. p. 127.

¹⁶ Rincondelbago <http://pdf.rincondelvago.com/teoria-de-los-factores-de-frederick-herzberg.html>

¹⁷ Rincondelbago op. cit. pág. 2.

de reorganización que tenga como objetivo el aumento de productividad.¹⁸

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

1.2.5 Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad, además, es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los colaboradores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible, mientras que la teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal.

Mc Gregor propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano uno negativo el cual denomino factor "X" y otro positivo denominado factor "Y", esto surgió de las observaciones realizadas a los gerentes y ver el trato que brindaba a sus subordinados, concluyendo posteriormente de que los gerentes tenían una concepción sobre la naturaleza humana y la cual se fundamentaba en ciertos grupos de suposiciones observadas y que tendía a ajustar su comportamiento con sus subordinados a partir de dichas suposiciones.¹⁹

a) La teoría "X"

Se basa en concepciones tradicionales de la administración, y fundamentada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, estos son:

- "El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.

¹⁸ Rincondelbago. Ibid. pág. 2

¹⁹ Robbins Stephen.op.cit. p 126

- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.”²⁰

Sobre la base de estas premisas y concepciones respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados; en otros términos esta teoría “lleva a las personas a que hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independiente de sus opiniones u objetivos personales.”²¹

Mcgregor afirma que la teoría “X”, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de tratar las relaciones humanas.

b) La teoría “Y”

Es la contraparte de la teoría X, toma una posición optimista y se basa en las ideas y premisas actuales, con respecto al comportamiento humano, estos son:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, en estas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas,

²⁰ Darío urbaneta <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml#arriba>

²¹ Darío urbaneta. Op. cit. pág.4.

ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

- o La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente y no escasamente distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

De acuerdo con estas premisas con respecto a la naturaleza humana, esta teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, según el autor la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo, participación en la toma de decisiones, hacer los trabajos interesantes y de responsabilidad. Esta segunda categoría se relaciona mas con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor.²²

“Esta teoría propone un estilo de administración altamente participativo y democrático basado en valores humanos y sociales, es una teoría que genera una administración por objetivos que realza la iniciativa individual.”²³

1.2.6 Jerarquías de las necesidades de Maslow

Está se basa en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1994) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

Maslow clasifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- a) Fisiológicas: son las esenciales para la sobré vivencia.
- b) Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- c) Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan formar parte de un grupo, tener amistades.
- d) Estima: incluyen el auto-respeto y el valor propio ante los demás, reconocimiento y amor.
- e) Autorrealización: son necesidades del mas alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

²² Robbins. Op. Cit. pág. 126, 127.

²³ Darío urbaneta. Op.cit. pág.5.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores (las fisiológicas y seguridad) estas originan lenta y gradualmente dichas necesidades, por otra parte cuando una necesidad ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

1.2.7 Modelo de logro- Poder - Afiliación

John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland²⁴ la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de afiliación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia, en cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.²⁵

1.2.8 Teoría de la Equidad

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben ²⁶

²⁴ Adriana López. Op. Cit. pág.5.

²⁵ Robbins. Op.cit. p. 132

²⁶ Adriana López ibid.,pág.5.

1.2.9 Teoría de Campo de Lewin

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Chiavenato, 1996:46) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

1.3 Factores internos de la motivación

a) Valores

Cuando se habla de valores se puede decir que representan convicciones básicas de “un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia”²⁷

Los valores son los que nos dicen lo que es correcto, bueno o deseable, cuando se estudia el comportamiento organizacional los valores son importantes porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influye en la percepción. Los valores normalmente intervienen en las actitudes y el comportamiento.

Los valores que transmitimos están esencialmente establecidos en los primeros años de vida, por lo que las primeras fuentes de valores son: “ las experiencias tempranas transmitidas en el hogar, la escuela, los amigos y las relaciones con la gente, es por eso que lo que juzgamos como bueno o malo, correcto o incorrecto probablemente formuladas a partir de puntos de vistas expresados por nuestros padres”²⁸, esto tiene que ver con el concepto que acuñó Charles Cooley (citado en Martín Baró 1995 p.73) quien afirmaba que el grupo primario es ese conjunto de personas que determinan en lo fundamental la identidad de una persona.

Gordon Allport identificó seis tipos de valores:

Teóricos: buscan la verdad desde un enfoque crítico- racional

Económicos: ponen en relieve lo útil y lo práctico

²⁷ Robbins. Op.cit. pág.94.

²⁸ Robbins. Ibid., pág.95.

Estéticos: máximo valor a la forma y armonía
Sociales: amor entre las personas
Político: adquisición de poder e influencia
Religioso: experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo²⁹

b) Actitudes

Según el diccionario de la real academia española “es una disposición del ánimo.....” “actitud es una palabra que proviene del Italiano “attitudine” la cual era utilizada por los críticos de arte italiano y en con la cual aludían a las posiciones que el artista daba al cuerpo su estatua o representación gráfica, por lo tanto, significaba originalmente una postura corporal en la que se materializaba y expresaba la postura del espíritu”³⁰

Desde esta perspectiva corporal, una estructura preparatoria, una orientación determinada del cuerpo que prepara al individuo para percibir y actuar de determinada manera. Por ello, la actitud corporal expresa y canaliza la actitud psicosocial, desde esta perspectiva Gordon W. Allport (citado en Martín Baró 1995 p.248) dice que “una actitud es un estado de disposición mental y nerviosa organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo o dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones”³¹

“Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización”³²

Robbins (1999) define actitudes como: “enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento”

A su vez, Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

²⁹ Robbins. Ibid., pág.97.

³⁰ Martín Baró. Op.cit. p. 247.

³¹ Martín Baró. Ibid., pág. 248.

³² Luis Martinez. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Efectos de las actitudes

Davis y Newstrom (1999) mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.³³

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de estrés arriba de lo establecido dentro de un ambiente de trabajo.

c) Satisfacción laboral

Márquez (2001.) Menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”³⁴

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

“La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación”³⁵

Factores determinantes en la satisfacción.

De acuerdo con los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo

³³ Luis Martinez. Op. Cit. pág.3.

³⁴ Luis Martinez. Ibid., pág.4.

³⁵ Luis Martinez. Ibid. pág.5.

- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

d) El estrés

Desde un punto de vista biológico se puede decir que estrés es el “proceso o mecanismo general con el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, tensiones e influencias a las que se expone en el medio en que se desarrolla”³⁶

La Organización Mundial de la Salud -OMS- la define como “el conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismos para la acción”.

Para Richard Lazarus “es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”.

Hans Selye da un enfoque desde un punto de vista de estímulo-respuesta es por eso que afirma que “el estrés es una respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga”. Para Selye un estímulo es una fuerza que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta, mientras que una respuesta es la reacción fisiológica o psicológica ante un estresor ambiental y como estímulo-respuesta como una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta idiosincrasia del individuo³⁷

Por otra parte para Robbins el estrés es una “condición dinámica en la cual una persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionadas con lo que desea y para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez”³⁸

En los últimos años las organizaciones le han dado importancia al tema del estrés, en primer lugar porque tiene una estrecha relación con el desempeño y la satisfacción del empleado, por otra parte el estrés está relacionado directamente con la enfermedad de las coronarias, si se reduce el estrés favorece la salud en general y la longevidad de la fuerza de trabajo, de lo contrario ello puede tener consecuencias para el desempeño del trabajador,³⁹

Robbins, encontró estrecha relación de algunos hechos con el estrés:

³⁶ Oscar E. Slipak. <http://www.drwebsa.com.ar/aap/alcmeon/19/al903.htm>

³⁷ Oscar E. Slipak. Op. Cit. pág.1.

³⁸ Robbins. Op.cit. pág.389

³⁹ Robbins. Ibid. pág.387

1. El estrés genera algunos costos para la empresa
2. Tiene carácter aditivo
3. Las personas reaccionan de manera distinta ante las situaciones que provocan
4. Aumenta el ausentismo a corto y largo plazo
5. Favorece también las enfermedades mentales, el alcoholismo, el abuso de las drogas, etc.

Las causas y consecuencias más importantes del estrés Robbins las clasifica en variables organizacionales, de grupo e individuales, las primeras tienen relación con el nivel organizacional, la diferenciación horizontal, las exigencias de la autoridad, características del trabajo y el ambiente de trabajo, las variables de grupo, se refieren a las normas del grupo, el conflicto de roles y los estilos de liderazgo y por último las variables individuales las cuales tiene que ver con la edad, antigüedad y la personalidad.⁴⁰

Por otra parte Robbins clasificó en tres los síntomas del estrés:

Síntomas fisiológicos, estos producen cambios en el metabolismo, aumenta la frecuencia cardíaca y respiratoria, eleva la presión sanguínea, provoca cefaleas y ataques cardíacos.

Síntomas psíquicos, el efecto más sencillo del estrés es la insatisfacción pero se manifiesta también en otros estados mentales, a la ansiedad, en la tensión, irritabilidad, aburrimiento.

Los síntomas conductuales estos tiene relación directa con los cambios en la productividad, ausentismo y la rotación de personal, también se evidencia en cambios alimenticios, agitación, insomnio, etc.

Factores Organizacionales generadores de estrés:

- ✓ Ambigüedad y Conflicto de funciones
- ✓ Evaluación del Desempeño.
- ✓ Demandas Interpersonales.
- ✓ Diseño de la Estructura Organizacional.
- ✓ Liderazgo Organizacional.
- ✓ Etapas de vida de la organización: dado en nuestros días por los procesos de cambios que se están produciendo en las empresas.

Consecuencias:

Disminución del rendimiento, lo que lleva intrínseco la disminución de la motivación por el trabajo, disminución de la atención, lo que

⁴⁰Robbins. Ibid. pág.391

provoca el aumento en el número de errores y los accidentes, ausentismo, decisiones deficientes, dificultades en las relaciones interpersonales, fatiga laboral, tensión excesiva, irritabilidad, etc.

1.4 Factores externos de la motivación

A) Cultura organizacional

Para conocer a fondo el problema de la desmotivación es importante exponer lo relacionado a la Cultura Organizacional debido a que esta tiene grandes efectos sobre está, por lo que es importante en primer lugar conocer que es Cultura Organizacional para lo cual se dan a conocer algunas definiciones:

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."⁴¹

"Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas SCHEIN⁴²

Para Martínez (2001) cultura organizacional " Es la atmósfera o ambiente organizacional, que posee un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento"⁴³

Davis (1999) " es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización"

"Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura (...) siendo esta transformación (...) procesal."⁴⁴

Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con rotatividad muy excesiva difícilmente llega a consolidar valores pues la

⁴¹ Idalberto chiavenato. Ibid. pág. 264.

⁴² Adriana souza. <http://www.rrhh.net/art10730.htm>

⁴³ Adriana souza. Op. Cit. pág.1.

⁴⁴ Adriana souza. Ibid. pág.4.

formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.

“Una empresa establece una identidad, una marca reconocible, por los de dentro y por los de fuera, a través de la exteriorización en formas variadas, de una visión de mundo, un modo propio de hacer las cosas (...)”⁴⁵

Las funciones que cumple una cultura

- 1- Tiene un papel de definición de fronteras
- 2- Transmite un sentido de identidad de los miembros de la organización
- 3- Facilita la generación de un compromiso con algo mayor que el interés personal de un individuo
- 4- Incrementa la estabilidad del sistema social
- 5- Sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados⁴⁶

B) Elementos de la Cultura

Según Robbins, la forma que los trabajadores aprenden la cultura son:

a) Historias

Son relatos que por una u otra razón circulan dentro de la organización, los cuales suelen tener una narración de acontecimientos acerca de algún hecho ocurrido dentro de la empresa que transmiten, además, la forma en que la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad de las practicas actuales.⁴⁷

b) Rituales

Estas son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cual no lo es.

c) Símbolos materiales

Son todos aquellos símbolos que tienen que ver con la distribución física; tamaño de la oficina, la elegancia de los muebles, los incentivos de los ejecutivos y la vestimenta de cada una de las áreas de la organización, estos símbolos comunican a los

⁴⁵ Adriana souza. Ibid. pág.4.

⁴⁶ Robbins. Op. Cit. pág.601.

⁴⁷ Robbins ibid., pág.610

empleados quienes son importantes, el grado de igualdad deseado por la Gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento.

d) Lenguaje

Es la utilización de términos especiales (lenguaje) que sirve para identificar o describir características que tienen que ver con la forma de tratar con los clientes, proveedores, productos, etc. y que es sumamente particular de una organización, al usar este tipo de “terminología los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla”⁴⁸

e) Valores

Los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.⁴⁹

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de sus integrantes⁵⁰

C) Clima laboral

Este es un componente que está inmerso en la Cultura Organizacional y que influye grandemente en la desmotivación del trabajador,

Si se considera el Clima Organizacional “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”⁵¹

⁴⁸ Robbins. Op.cit. p.453.

⁴⁹ Adriana de Souza ibid., pág.6.

⁵⁰ vita espinoza. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

⁵¹ Alexis p. Goncalves. <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Para comprender el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- a. “ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- b. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente
- c. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- d. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del Sistema Organizacional y el comportamiento individual
- e. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa
- f. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico”⁵²

Como se dijo, el Clima Organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, y “está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. En consecuencia, puede decirse que el clima influye en el estado motivacional de las personas y viceversa” ⁵³ según Chiavenato estar motivado eleva el clima motivacional lo cual fortalece las relaciones interpersonales de forma satisfactoria, a la vez genera interés y colaboración por parte del trabajador, cuando sucede lo contrario el clima organizacional decrece, sobrevienen los estados de depresión, ansiedad, desinterés, apatía, descontento, lo cual puede llegar a la agresividad, agitación e inconformidad.

D) Las relaciones laborales

Se entiende por relación de trabajo “ cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario” ⁵⁴

Los elementos importantes de la relación del trabajo son:

Trabajador: persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Trabajador de confianza: es la persona física que presta en una empresa o establecimiento, funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización.

⁵² Alexis p. Goncalves. Op. Cit. pág.3.

⁵³ Chiavenato. Op.cit. p. 63.

⁵⁴ Unamosapuntes. http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/admon/orden1.htm

Patrón: es la persona física o moral que utiliza los servicios de una o varios trabajadores.

Intermediario: es la persona que contrata o interviene en la contratación de una o más personas para que presten sus servicios a un patrón.

Empresa: es una unidad económica de producción, distribución de bienes o servicios.

Para que un trabajador se sienta motivado en su entorno de trabajo y dé lo mejor de sí para beneficio de él y su organización es importante que se transmitan unas excelentes relaciones laborales con los empleados, para que esto se cumpla es necesario que la organización debe crear un “ambiente de confianza y optimismo en su interior, lo que ocasiona que los empleados se sientan más comprometidos con la consecución de los objetivos de la compañía y se centren mucho más en sus labores, al tener la certeza que la Compañía está haciendo todo lo posible para su bienestar de tal manera, se conseguirá un mejor desempeño por parte de los trabajadores”.

Por otra parte para que los trabajadores no sientan incertidumbre e inseguridad debe crearse un “clima de justicia en todo sentido, la confianza y atención son características indispensables para generar un alto grado de compromiso por parte de los empleados en una empresa”.

De acuerdo con lo anterior se creará ese “clima que sea propicio para desempeñar de una mejor manera todas las labores que se deban realizar, en un ambiente de total concordia y cooperación”⁵⁵

1.5 DESEMPEÑO LABORAL

a) Análisis de puesto

“Se denomina análisis de puestos o trabajo, al proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria”⁵⁶

E. Lanham define el “análisis del puesto como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridos del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencien el trabajo de todos los demás”.

⁵⁵ Relaciones laborales. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/16/relacioneslaborales.htm>

⁵⁶ E. Lanham <http://html.rincondelvago.com/analisis-de-puesto-de-trabajo.html>

Para Louis E. Davis el diseño del cargo es las “ especificaciones del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

El diseño del cargo implica:

- a) El contenido del cargo; conjunto de tareas que el ocupante deberá desempeñar.
- b) Métodos y procesos de trabajo; determinar como deberá ser desempeñado ese conjunto de tareas.
- c) Responsabilidad; definir a quién deberá informar el ocupante del cargo.
- d) Autoridad; precisar a quién deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo.⁵⁷

Chiavenato hace referencia a tres modelos de diseños de cargos:

- ✓ **El modelo clásico:** para lo cual propone que pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficacia, esté modelo se centra en “ determinar de la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo y utilización de incentivos salariales para preservar la adhesión del empleado a los métodos de trabajo establecidos. Un punto de vista que domina este modelo es que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficacia del trabajador.”

Las ventajas de este enfoque es que reduce los costos de entrenamiento, se contratan a empleados con salarios bajos, facilita la supervisión y el control. La contraparte de este modelo es la repetición monótona de tareas, provoca apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida significativa de trabajo llevando a la resistencia activa, al resentimiento y a la baja de la moral”⁵⁸

- ✓ **El modelo de Relaciones Humanas:** este modelo tiende a centrarse mas en el contexto del cargo y de las condiciones en que se desempeña, este modelo permite una mejor interacción entre personas y superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad. El superior es quien organiza el equipo de trabajo cohesionado y de apoyo, se encarga de promover una atmósfera amigable y cooperativa.

⁵⁷ Chiavenato. Op. Cit. p. 224.

⁵⁸ Chiavenato. Ibid., pág. 225.

- ✓ **El modelo de Recursos humanos:** aquí representa un papel muy importante el nivel de desempeño del administrador mediante su capacidad creativa y de autodirección y autocontrol de los empleados de su departamento, este modelo propone que los empleados logran su satisfacción al ejercer la capacidad de autodirección y de autocontrol en cuanto a los objetivos planeados.

b) Incentivos laborales

Toda organización debe contemplar un programa de incentivos laborales que permita el desarrollo del empleado en las funciones que desempeña, según Genar Salom recomienda algunos incentivos que considera más relevantes:

c) Un justo salario equitativo

El salario debe estar acorde al nivel de vida del país donde la organización se encuentra ubicada, además, el salario debe estar acorde a los salarios que se manejan en el mercado. Salom considera que el “salario es sagrado por lo mismo nunca debe efectuarse el pago del salario fuera de tiempo, o reducirlo arbitrariamente o simplemente no pagarlo”⁵⁹

d) Vacaciones y tiempo personal

Partiendo del aspecto legal, de que el periodo de vacaciones es un derecho adquirido, según lo establece la Ley de Servicio Civil en su artículo 61, numeral 2, el que literalmente dice “todo empleado público tiene el derecho a gozar de un periodo anual de vacaciones después de cada año de servicio continuo”⁶⁰(20:17), por otra parte el tiempo personal es una necesidad que toda persona debe tener para poder solucionar asuntos de índole personal en horas laborales, por lo que debe estar contemplado por las autoridades de la organización.

e) Aumentos salariales

Salom sugiere que el salario como mínimo debe ser incrementado tomando como base el nivel de inflación del país, por otra parte afirma que el incremento salarial no es un incentivo sino una obligación.

⁵⁹ Genaro d. Salom <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040102negocios.html> .

⁶⁰ Oficina Nacional de Servicios Civil. Ley de Servicio Civil. Artes Graficas. Guatemala. 1999. pág. 66.

f) Movimiento vertical

La organización debe promover los ascensos y mejora de los puestos debido a que todo trabajador desea tener una oportunidad de escalar dentro de la empresa porque como todo ser humano posee un “sentido de superación innato”⁶¹

g) Seguridad laboral

El sentido de seguridad afirma Solom, es un importante factor a considerar para que el empleado se sienta motivado, porque “en la medida que nuestro equipo se sienta seguro así será su rendimiento y motivación”

h) Sentirse integrado

Esté factor forma parte y es transmitido por medio de la cultura organizacional, con ello el empleado se siente que forma parte de la empresa, del equipo con el que trabaja, con ello se identificara con la organización y por ende con su puesto logrando un mejor desempeño.

Concluye salom, que si una empresa “cumple a cabalidad estos siete puntos, de hecho, está incentivando correcta y éticamente a sus empleados”⁶² (15:2)

1.6 PREMISAS

1. Que él colaborador del Instituto Nacional de Estadística este motivado es importante para que se fomenten actitudes positivas hacia el trabajo.
2. Un clima laboral desfavorable tiene efectos negativos en el desempeño laboral del colaborador.
3. La motivación interna del trabajador influye de gran manera en el desempeño de sus actividades.

1.7 HIPÓTESIS

Cuando el trabajador está desmotivado, tiene como consecuencia un bajo desempeño laboral.

⁶¹ Genaro d. Salom. Op. Cit. pág.2.

⁶² Genaro d. Salom. Ibid., pág.2.

1.8 VARIABLES

DESMOTIVACIÓN

Para efectos de la presente investigación se entenderá por desmotivación laboral a la falta de interés por parte del trabajador para cumplir a cabalidad con sus funciones, la cual esta acompañada de apatía, indiferencia y desgano a toda actividad laboral, provocando perdida de tiempo efectivo en el trabajo, así como dificultad para concentrarse en las tareas diarias, trayendo como consecuencia insatisfacción laboral, todo esto por lo general interfiere en las relaciones interpersonales y laborales.

INDICADORES

- Malas relaciones interpersonales
- Apatía e indiferencia
- Poca concentración en el puesto
- Perdida de tiempo laboral
- Desgano
- Insatisfacción laboral
- Frustración laboral

VARIABLE

DESEMPEÑO LABORAL

Por desempeño laboral se entenderá al cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio y como estas son realizadas de forma satisfactoria, teniendo para ello conocimiento previo de las funciones del puesto, ejerciéndolas de forma productiva, confiable y con mucha eficacia.

INDICADORES

- Productividad
- Pro-actividad
- Disponibilidad
- Iniciativa
- Cooperación
- Confiabilidad

CAPITULO II

2.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

A continuación se exponen las técnicas utilizadas para seleccionar la muestra, recolectar, procesar y analizar la información.

La técnica que se utilizó, fue la de muestreo aleatorio simple sin reemplazo, la cual consiste en dar a cada uno de los miembros de la población (197 empleados) igual oportunidad de ser seleccionado para la muestra, procediendo de la siguiente manera: se solicitó a la Sección de Personal del INE un listado de todo el personal que trabaja en las oficinas centrales de la institución, el cual fue numerado del 1 al 197, e ingresados en una tómbola, seguidamente se solicitó a diferentes personas que extrajeran un total de 40 papelitos previamente numerados, los números extraídos eran cotejados con el listado que contenía los nombres de todos los empleados y a quien correspondiera el número extraído de la tómbola, pasaba a formar parte de la muestra.

FORMULA QUE SE UTILIZÓ PARA OBTENER LA MUESTRA

$$\frac{Z^2 \alpha/2 * P*Q*N}{e^2(N-1)+ Z^2 \alpha/2* P*Q}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 * 0.25 * 0.75 * 197}{0.12^2(197-1) + 1.96^2 * 0.25 * 0.75}$$

$$N = \frac{141.8991}{3.5427}$$

$$N = 40.05394$$

En donde:

N = Universo (197)

Z = Nivel de confianza (1.96)

P = Proporción positiva (.025)

Q = Proporción negativa (.075)

E = Margen de error permitido (0.12)

Para este estudio se trabajó con personas que laboran en el Instituto Nacional de Estadística, oficinas centrales, empleados residentes en el área

urbana, comprendidos(as) entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, sin distinción religiosa, estudiantes, trabajadores(as), sin importar grado de escolaridad y puesto que desempeña.

Para la recolección de los datos se contó con el apoyo de las autoridades de la institución para lo cual se procedió de la siguiente forma:

- a. Se solicitó a la Subgerente de la institución, audiencia donde se le informó y explicó el proyecto de investigación así como los beneficios de la ejecución del mismo, se solicitó su apoyo a fin de recolectar la información que fue requerida para dicha investigación.
- b. Luego se tuvo reunión con los directores y jefes de las diferentes secciones del personal que forman parte de la muestra para exponerles sobre el trabajo de investigación que se realizaría solicitando el apoyo para que permitieran aplicar el cuestionario respectivo.
- c. Se citó en el salón de capacitación al personal que formó parte de la muestra para aplicarles el cuestionario para lo cual se dieron las indicaciones necesarias con el fin de recabar la información.
- d. Posteriormente se citó a cada uno de los jefes del personal que forma parte de la muestra y se les informó que se les aplicaría una encuesta para conocer el desempeño laboral del personal que tienen a su cargo.

La información obtenida fue procesada de la siguiente forma:

1. Se introdujo los datos recolectados a una computadora donde se trabajó en los paquetes Power Point y Excel del ambiente Windows 2000, con el objetivo de agilizar y facilitar el manejo de la información.
2. La información fue ingresada a un cuadro donde se tabuló dicha información y se determinaron los porcentajes los cuales dieron origen al análisis de los resultados y a las gráficas.

2.1.1 Instrumentos:

a) Cuestionario:

Se aplicó a cada uno de los participantes, con el objeto de obtener el nivel motivacional del trabajador en la institución, este instrumento estaba formado por 39 interrogantes estructuradas y de respuesta cerrada, donde el trabajador podía elegir entre dos opciones (v) = verdadero y (f) = falso, dividido en siete series (ver anexos), siendo estas: relaciones laborales, satisfacción laboral, apatía e indiferencia, pérdida de tiempo, concentración, desgano y frustración laboral.

b) Encuesta del desempeño:

Estaba conformada por preguntas estructuradas cerradas con las que se pretendió medir el desempeño laboral para todos los integrantes de la muestra (jefes, secretarias, conserjes y personal técnico), para obtener la información se aplicó la encuesta a los jefes de las diferentes personas que integraban la muestra, quienes respondieron las 20 interrogantes las cuales estaban divididas en seis series (ver anexos) siendo estas: productividad, pro-actividad, disponibilidad, iniciativa, cooperación y confiabilidad, las cuales tenían como posibles respuestas las siguientes alternativas: siempre, frecuentemente, a veces y nunca.

Se elaboró y entregó un folleto informativo el cual aborda temas motivacionales los cuales son: 1) como mejorar la autoestima, 2) relaciones interpersonales, 3) Las actitudes y, 4) trabajo en equipo, con este folleto se busca contribuir con el colaborador en el crecimiento personal-motivacional y en el aspecto laboral.

El contenido de dicho folleto está ordenado de la siguiente forma:

- 1) Introducción
- 2) Desarrollo de los temas
- 3) Bibliografía
- 4) Glosario

Esta es una investigación de tipo participativa-experimental, en la cual se utilizó un análisis e interpretación descriptiva con gráficas, partiendo en la relación existente entre la teoría que fundamenta la presente investigación y los resultados del trabajo de campo.

CAPITULO III

3.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación titulada **“La Desmotivación y sus consecuencias en el Desempeño Laboral”** fue trabajada en el Instituto Nacional de Estadística, la cual es una institución gubernamental semi-autónoma, descentralizada, con una trayectoria de 182 años de su fundación, la cual cuenta con 22 delegaciones departamentales divididas en ocho regiones, además dos centros de información estadística uno ubicado en la zona 12 y el otro en la zona 1.

El área de estudio fue las oficinas centrales ubicadas en la 8 calle 9-55 zona 1, de la ciudad de Guatemala, en esta investigación se trabajó con 40 empleados, ambos sexos, entre las edades de 20 a 60 años de edad sin importar su nivel académico, nivel jerárquico, ni condición social.

Se aplicó un cuestionario con un contenido de 39 preguntas cerradas (verdadero y falso), dividido en las siguientes series: Relaciones laborales, satisfacción laboral, apatía e indiferencia, pérdida de tiempo, concentración, desgano y frustración laboral, con el objetivo principal de conocer su nivel motivacional; de igual manera se trató de conocer el desempeño laboral de los colaboradores, para obtener dicha información participaron 19 jefes de las diferentes Direcciones, quienes respondieron una encuesta de 20 interrogantes, divididas en seis series: productividad, pro-actividad, disponibilidad, iniciativa, cooperación y confiabilidad, las cuales tenían como posibles respuestas las siguientes alternativas: siempre, frecuentemente, a veces y nunca.

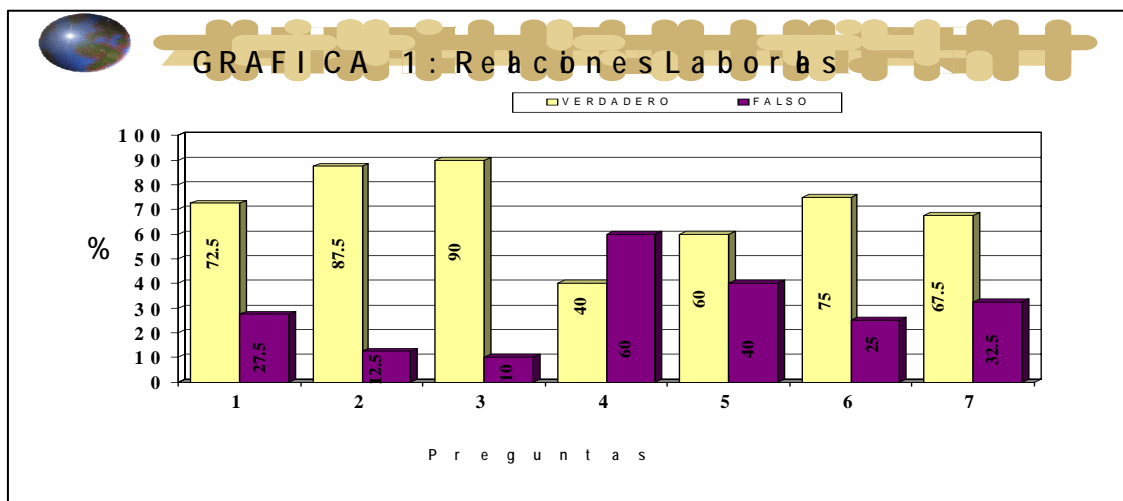
A continuación se presenta el análisis de cada una de las variables e indicadores investigados, así como el análisis general de cada serie y su respectiva gráfica.

3.1.1 RELACIONES LABORALES

Se solicitó a los encuestados que manifestaran su opinión con relación a si consideraban que ellos son importantes para sus jefes inmediatos como persona, los resultados demuestran que un 72.5% de los colaboradores consideran que es verdad, mientras que un 27.5% consideran que es falso. También se trató de saber si el colaborador encuentra apoyo para resolver algún problema de índole laboral cuando lo solicita, un 87.5% de los colaboradores expresaron que si, contrario a un 12.5% que indicaron que no. Con el propósito de conocer si el empleado tiene fácil acceso a hablar con su jefe siempre que lo requiere, un 90% de los colaboradores expresaron que si, al mismo tiempo un 10% de los entrevistados afirmaron que no. Por otra parte se consideró necesario saber si lo que el jefe inmediato promete a su colaborador lo cumple, al respecto un 40% de los encuestados indicaron que su jefe si cumple, a diferencia de un 60% que externo que no. Se trató de determinar si el colaborador confía plenamente en su jefe inmediato, un 60% de los empleados expresó que si, mientras que un 40% manifestó que no. Con relación a si el colaborador considera que su jefe inmediato es justo con él, un 75% de los colaboradores, afirmaron que es cierto, a excepción de un 25% que opinó que eso es falso. Con el propósito de saber si el colaborador encuentra agradable el ambiente de la oficina en la que trabaja, un 67.5% de los encuestados dijo que si, mientras que un 32.5% expresó lo contrario. (ver gráfica 1)

PREGUNTAS:

- 1 ¿A mi jefe le importo como persona?
- 2 ¿Siempre que necesito ayuda para atender algún problema se a quien recurrir?
- 3 ¿Puedo hablar con mi jefe inmediato siempre que lo necesito?
- 4 ¿Cuándo mi jefe promete algo, lo cumple?
- 5 ¿Confío plenamente en mi jefe inmediato?
- 6 ¿Mi jefe inmediato es justo conmigo?
- 7 ¿Me agrada el ambiente de mi oficina?



Fuente: Cuestionario sobre Motivación, INE-2005

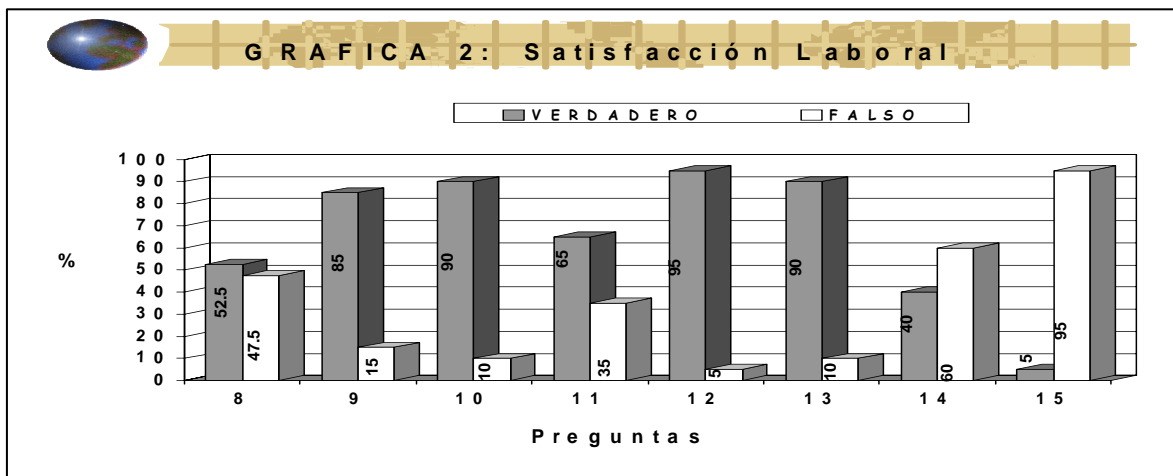
3.1.2 SATISFACCIÓN LABORAL

Esta serie se compone de la pregunta 8 a la 15, con las cuales se espera conocer la actitud que asume el colaborador frente a su puesto de trabajo, asimismo medir su nivel de identificación para con la institución.

En la pregunta el colaborador tiene libertad para tomar decisiones en su puesto de trabajo un 52.5% de los colaboradores consideran que si la tienen, contrario a un 47.5% que opinaron que no. Por otra parte un 85% de los encuestados dijo sentirse orgulloso de trabajar en esta institución, mientras que un escaso 15% dijo lo contrario. Además un 90% de los colaboradores expresó que está consciente y comprometido a realizar un trabajo de calidad mientras que un 10% no lo está. Al entrevistar al colaborador en relación a si considera que esta institución es la mejor en su ramo, solamente un 65% dijo que eso es cierto y un 35% expresó que lamentablemente no es así. Con el propósito de conocer si el colaborador se siente bien con las tareas (funciones) que desempeña, un 95% de los empleados dijeron que si, mientras que sólo un 5% manifestó que no. Un 90% de los colaboradores opinaron que mucha gente desearía tener un trabajo como el que él desempeña, a diferencia de un 10% que consideraba que no. Cuando se preguntó si desea algún día dejar la institución un 40% indicó que no, pero un 60% expresó que sí. Por último únicamente un 5% de los encuestados considera que el salario que devenga está acorde a sus necesidades básicas, mientras que un 95% dijo que no. (ver gráfica 2)

PREGUNTAS:

- 8 ¿Tengo libertad para tomar decisiones en mi trabajo?
- 9 ¿Me siento orgulloso de trabajar en esta institución?
- 10 ¿En esta institución, existe el compromiso de realizar un trabajo con calidad?
- 11 ¿Esta institución es la mejor en su ramo?
- 12 ¿Me gusta mucho las tareas que realizó?
- 13 ¿Mucha gente desearía tener un trabajo como el que tengo en esta institución?
- 14 ¿Me gusta tanto mi trabajo, que nunca desearía dejar la institución?
- 15 ¿El salario que devengo está acorde a mis necesidades básicas?



Fuente: Cuestionario sobre Motivación, INE-2005

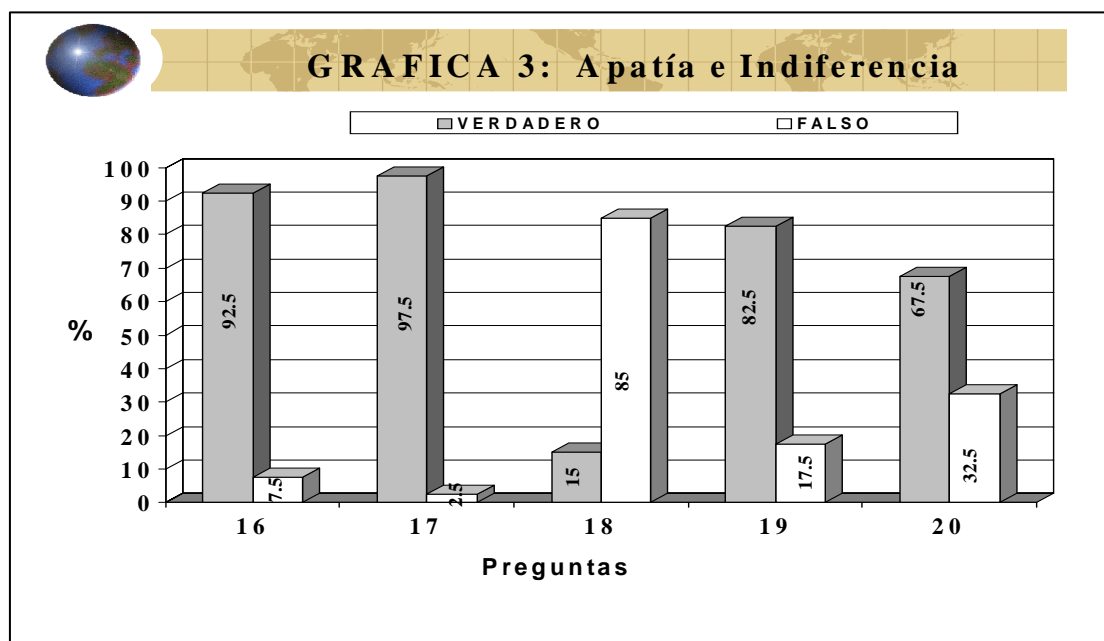
3.1.3 APATÍA E INDIFERENCIA

Esta serie se compone de la pregunta 16 a la 20 con la cual se quiere saber si existe apatía e indiferencia por parte del colaborador hacia los compañeros de trabajo, a las funciones que desempeña, a las actividades que organizan las autoridades así como la aceptación y respeto a las normas laborales que rigen el quehacer de la institución.

Se obtuvo como resultados que un 92.5% de los colaboradores, muestran una actitud positiva en las actividades diarias que realiza, mientras que un 7.5% no. Por otra parte se confirmó que un 97.5% de los colaboradores asegura que asiste a sus labores con la disposición de trabajar y 2.5% manifestó lo contrario. Al mismo tiempo se logró establecer que un 15% de los encuestados dijo mostrarse indiferente ante lo que le pasa a sus demás compañeros, mientras que un 85% indicó que no. A la vez es importante destacar que un 82.5% de los colaboradores señaló que participa en las actividades y eventos que organiza la institución, y sólo un 17.5% expresó que no. Con respecto a si están de acuerdo con las normas que rigen la institución un 67.5% dijo que si, mientras que un 32.5% opinó que no. (ver gráfica 3)

PREGUNTAS:

- 16 ¿Mantengo una actitud positiva en mis actividades diarias?
- 17 ¿Asisto a mis labores con la disposición de trabajar?
- 18 ¿Me muestro indiferente con lo que les suceda a mis demás compañeros?
- 19 ¿Cuándo la institución organiza algún evento me gusta asistir?
- 20 ¿Estoy de acuerdo con la mayoría de las normas de la institución?



Fuente: Cuestionario sobre Motivación, INE-2005

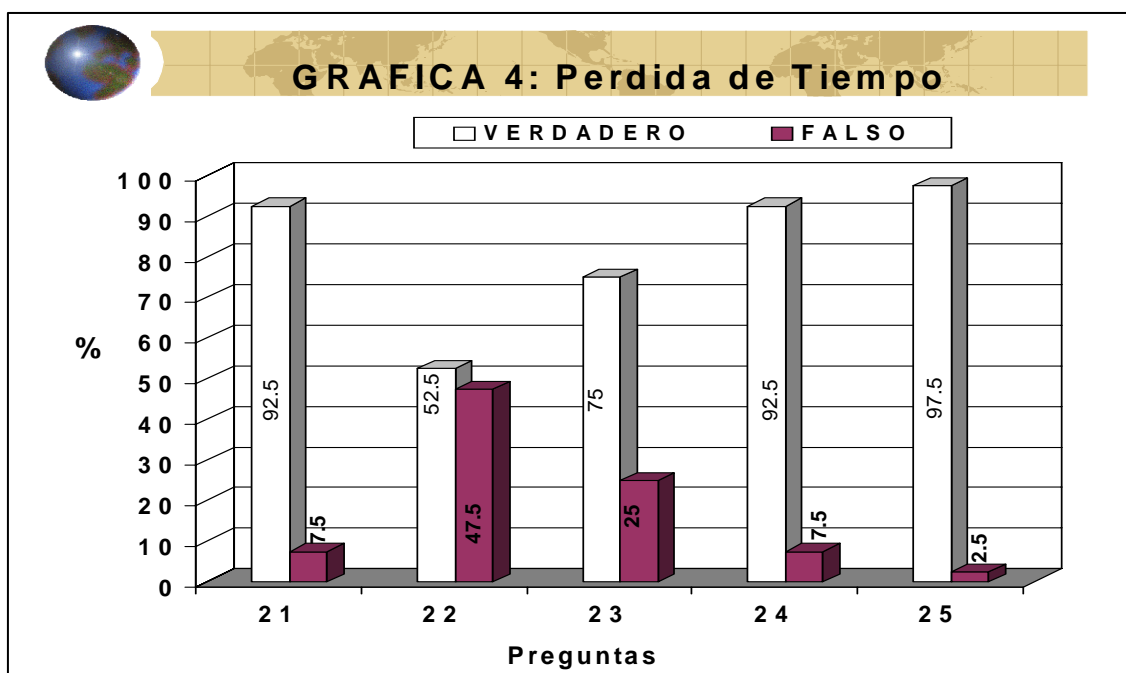
3.1.4 PÉRDIDA DE TIEMPO

La siguiente serie se compone de la pregunta 21 a la 25 donde se quiere conocer sobre el tiempo efectivo que el colaborador dedica a sus funciones.

Al indagar, sobre el aprovechamiento del tiempo del colaborador en la realización de las funciones y establecer si es un factor concluyente que incide en el desempeño del colaborador, se estableció que un 92.5% de los encuestados indicó que se mantiene ocupado en las labores asignadas, mientras que un 7.5% señaló que no siempre es así. Por otra parte 52.5% de los colaboradores consideran que los procedimientos que realiza son muy burocráticos, mientras que un 47.5% manifestó que no. Al mismo tiempo un 75% de los encuestados opina que hay compañeros que pierden el tiempo en sus labores y un 25% consideran que no es cierto. Cuando se consultó a los colaboradores si evitan hacer permisos innecesarios un 92.5% manifestó que si, mientras que un 7.5% afirmó que no. Cuando se preguntó al colaborador si al iniciar alguna tarea la concluye, un 97.5% de los encuestados afirmaron que si, mientras que un 2.5% indicó que no. (ver gráfica 4)

PREGUNTAS:

- 21 ¿La mayor parte del tiempo me mantengo ocupado en mis labores?
- 22 ¿Los procedimientos que debo realizar son muy burocráticos?
- 23 ¿Hay compañeros a quines les gusta perder el tiempo en sus labores?
- 24 ¿Evito pedir permisos innecesarios?
- 25 ¿Cuándo inicio algún trabajo lo concluyo?



Fuente: Cuestionario sobre Motivación, INE-2005

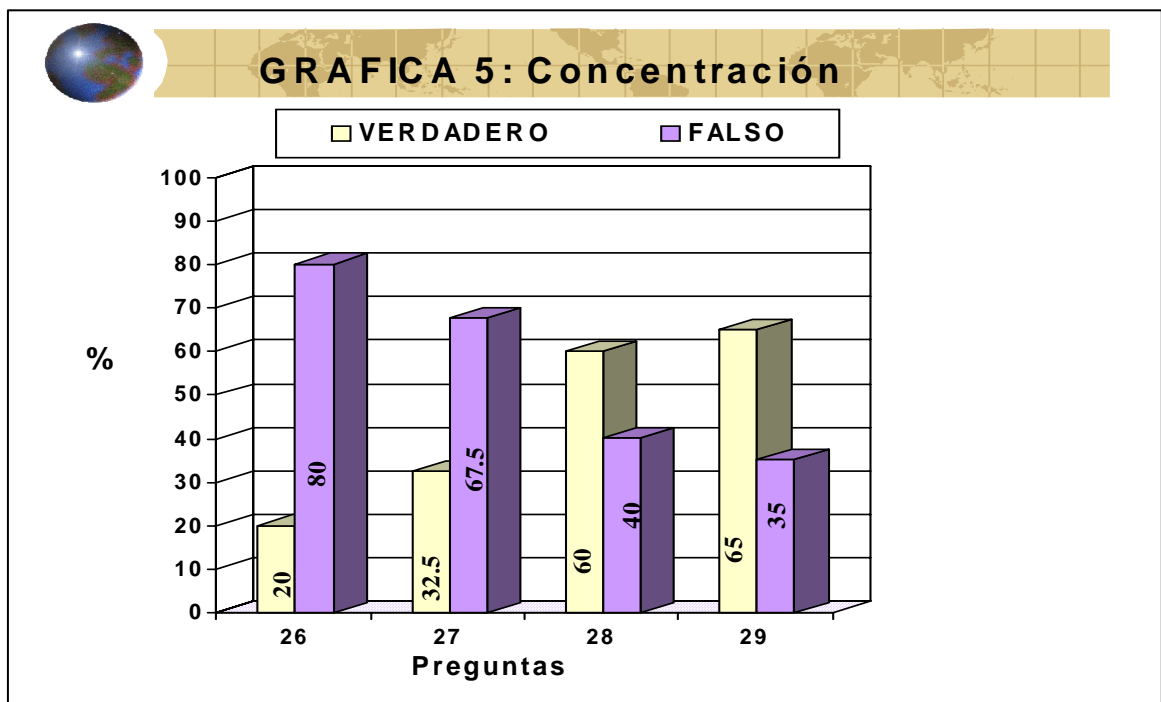
3.1.5 CONCENTRACIÓN

Se investigó como influye el ambiente laboral en la concentración del colaborador y en las tareas o funciones que desempeña (preguntas 26 a la 29).

De acuerdo con los resultados se estableció que un 20% de los colaboradores tienen dificultad para concentrarse en las tareas diarias, mientras que un 80% expresó que no. Por otra parte un 32.5% de los encuestados, aceptó que existen distractores en la oficina donde labora que dificultan la realización de las tareas y un 67.5% afirma que no. De los colaboradores un 60% exteriorizaron que existe cierta interrupción cuando realiza sus tareas, por otro lado un 40% expresó que eso casi no sucede. Con respecto a como perciben los colaboradores el ambiente laboral de su oficina, un 65% consideran que es agradable y que le permite realizar su tarea diaria sin dificultades, mientras que un 35% consideran que no es agradable y que perjudica su actividad. (ver gráfica 5)

PREGUNTAS:

- 26 ¿Se me dificulta concentrarme en las tareas diarias?
- 27 ¿Existen distractores en la oficina que dificultan mi trabajo?
- 28 ¿Se me interrumpe cuando realizo mis tareas?
- ¿Cuento con un ambiente agradable que me permite realizar mis tareas
- 29 sin ninguna dificultad?



Fuente: Cuestionario sobre Motivación, INE-2005

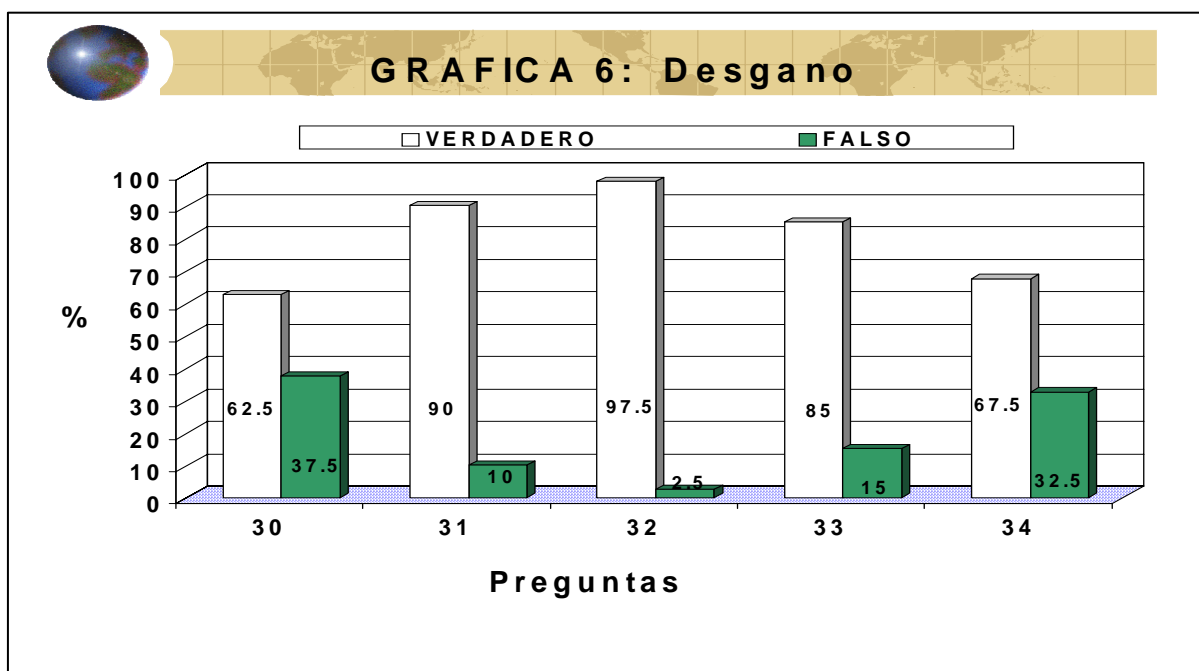
3.1.6 DESGANO

Fue importante determinar que tan activo se mantiene el colaborador para realizar las tareas diarias, el entusiasmo y deseo de hacer las cosas bien, así como la percepción que tiene de sus compañeros de oficina desde un punto de vista motivacional (preguntas 30 a la 34).

Cuando se preguntó a los colaboradores con relación a si todos los días se levanta con deseos de presentarse a trabajar, el 62.5% de los colaboradores informaron que si y un 37.5% consideran que no, por otra parte se investigó al colaborador con relación a si realiza su trabajo con mucho entusiasmo, un 90% manifestó que es cierto, pero un 10% expresó que no. Además se confirmó que un 97.5% de los encuestados dice sentirse motivado cuando reconocen su trabajo, contra un 2.5% que exteriorizó que no. Al preguntarle a los colaboradores sobre el estado de ánimo que mantienen la mayor parte del tiempo, un 85% coincidió en que es estable, contra un 15% que manifestó que no. Por último un 67.5% de los encuestados aceptaron haber visto a sus compañeros de trabajo desmotivados, mientras que un 32.5% consideran que no. (ver gráfica 6)

PREGUNTAS:

- 30 ¿Todos los días me levanto con mucho deseo de presentarme a mi trabajo?
- 31 ¿Realizo mi trabajo con mucho entusiasmo?
- 32 ¿Me siento motivado cuando reconocen mi trabajo?
- 33 ¿Mi estado de ánimo se mantiene estable la mayor parte del tiempo?
- 34 ¿Mis compañeros de trabajo se ven desmotivados?



Fuente: Cuestionario sobre Motivación, INE-2005

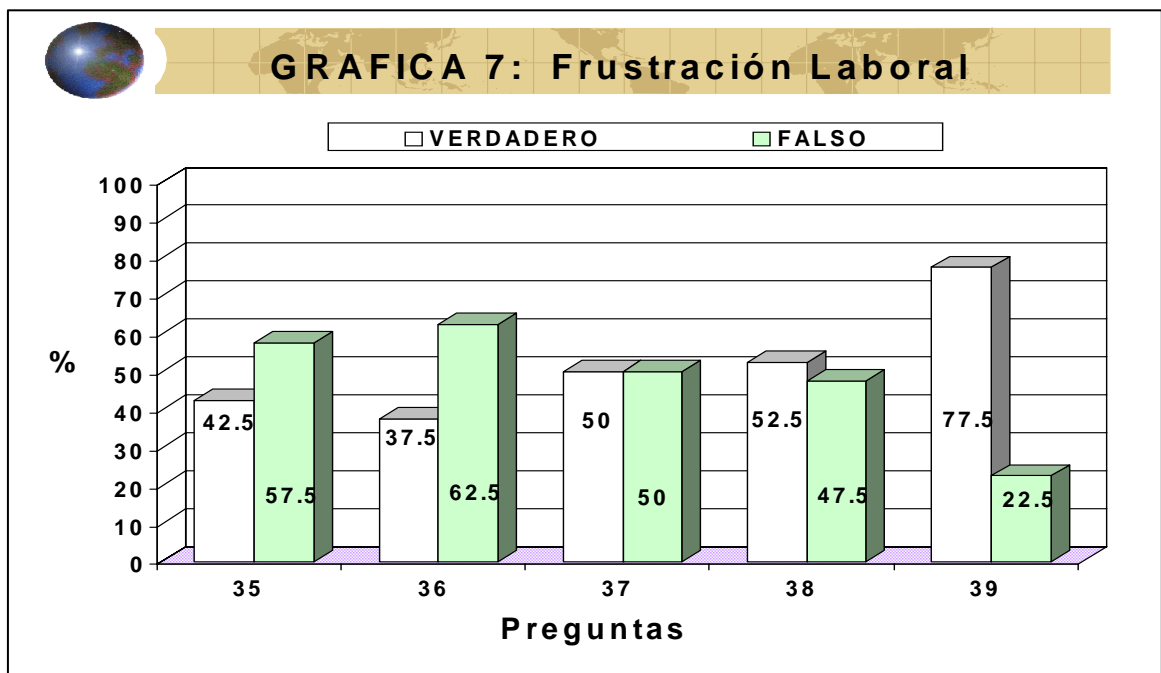
3.1.7 FRUSTRACIÓN LABORAL

Dentro de este contexto, el fin primordial fue investigar si existe frustración laboral por parte del colaborador, así como el optimismo con el cual enfrenta los problemas que suceden en la institución. (Preguntas 35 a la 39)

De acuerdo con los resultados se puede afirmar que solamente un 42.5% de los colaboradores, afirma que la institución brinda la oportunidad de superarse laboralmente, mientras que un 57.5% considera que eso es falso. Por otra parte únicamente un 37.5% indicó que los ascensos en esta institución se basan en el desempeño, pero un 62.5% considera que eso no es cierto. Curiosamente un 50% de los colaboradores expresaron que actualmente han experimentado frustración en el trabajo, el otro 50% afirmó que no. Por otra parte solamente un 52.5% indicó que se molesta fácilmente cuando no reconocen los esfuerzos que realiza, por el contrario un 47.5% asegura que no. Finalmente el 77.5% de los encuestados considera que mantiene una actitud optimista ante los problemas que ocurren a diario en el trabajo, solamente un 22.5% asegura que eso es falso. (ver gráfica 7)

PREGUNTAS:

- 35 ¿En esta empresa se me brinda la oportunidad de superarme laboralmente?
- 36 ¿Los ascensos en esta institución se basan en el desempeño?
- 37 ¿Actualmente he experimentado frustración en mi trabajo?
- 38 ¿Me molesto fácilmente, cuando no son reconocidos mis esfuerzos?
- 39 ¿Soy optimista ante los acontecimientos que ocurren a diario en mi trabajo?



Fuente: Cuestionario sobre Motivación, INE-2005

3.1.8 PRODUCTIVIDAD

Tomando como base los resultados obtenidos de la investigación realizada se puede afirmar que los jefes consideran que el 25% de los colaboradores llenan siempre las expectativas esperadas, mientras que el 40% dijo que frecuentemente y el 35 % expresó que a veces.

Cuando se pregunto a los jefes sobre la eficacia del colaborador en su trabajo el 22.5% de los jefes dijeron que siempre el 45% dijo que frecuentemente y el 32.5% que a veces.

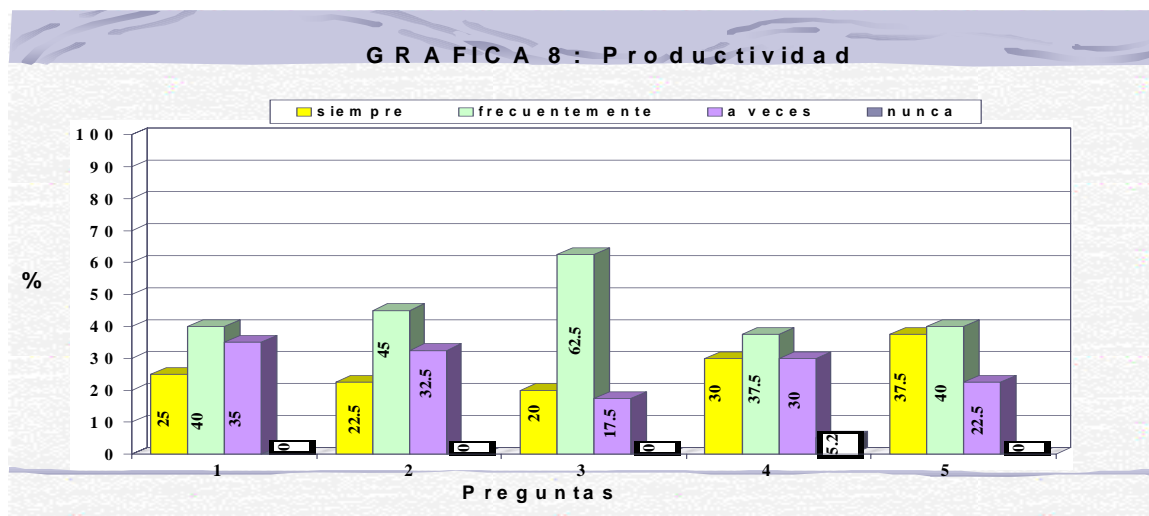
En la pregunta 3, los jefes consideran que los resultados que genera el colaborador son de calidad, el 20% expresó que siempre, 62.5% dijeron que frecuentemente, y el 17.5% que a veces.

Por otra parte cuando se pregunto a los jefes sobre si el colaborador cumple con las metas laborales cuando esta sometido a presión el 30% externo que siempre, y con el mismo porcentaje expresaron que a veces, el 37.5% dijo que frecuentemente y el 2.5% dijeron que nunca.

Cuando se pregunto a los jefes sobre si el colaborador es eficiente y practico en su puesto de trabajo el 37.5% expresó que siempre, mientras que el 40% dijo que frecuentemente y el 22.5% aseguró que a veces.

PREGUNTAS:

1. ¿Los resultados llenan las expectativas esperadas?
2. ¿Es eficaz en los resultados que obtiene?
3. ¿Los resultados que obtiene son de calidad?
4. ¿Cumple con las metas cuando esta sometido a presión?
5. ¿Es eficiente y práctico en su trabajo?



Fuente: Encuesta sobre Desempeño Laboral, INE-2005

3.1.10 DISPONIBILIDAD

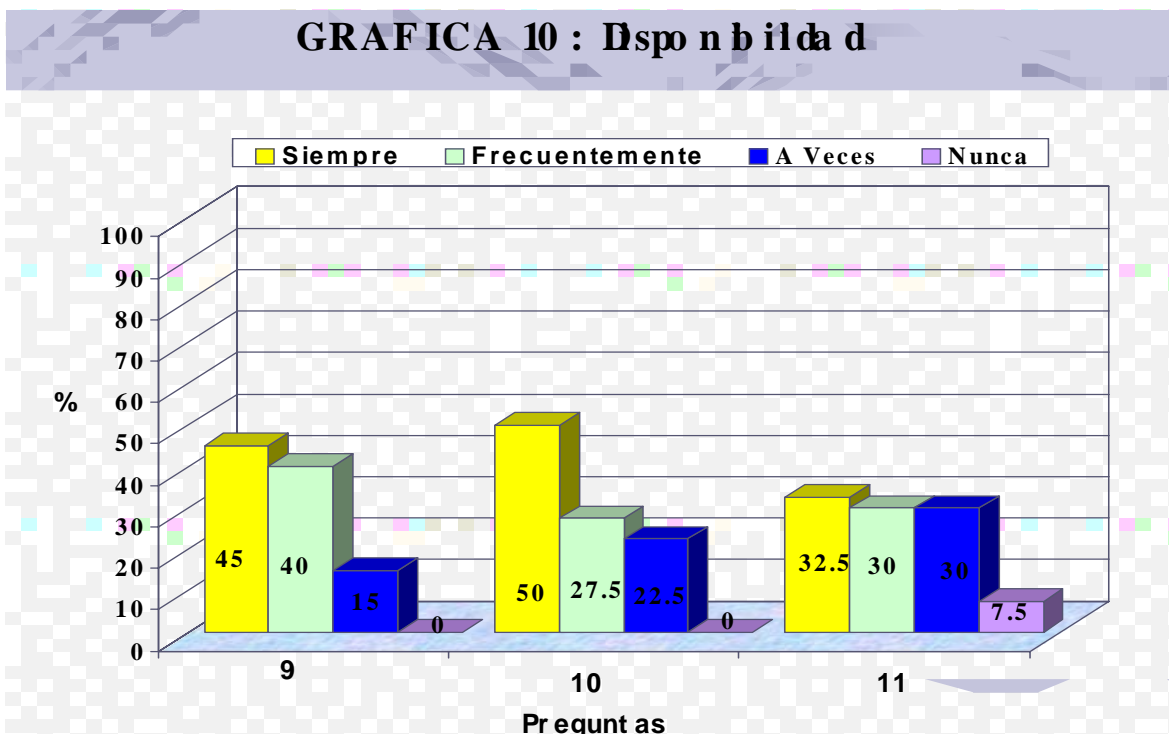
Esta serie tiene como propósito conocer si el colaborador esta dispuesto a realizar sus tareas lo mejor posible, el 45% de los jefes externaron que siempre, el 40% dijo que frecuentemente, mientras que el 15% expresó que a veces.

Por otra parte se trato de establecer si el colaborador obedece las órdenes que se le dan, el 50% de los jefes dijeron que siempre, el 27.5% expresaron que frecuentemente, mientras que el 22.5% manifestaron que a veces.

Se quiso conocer si el colaborador acepta las críticas que el jefe inmediato le hace, el 37.5% coincidieron que siempre, el 30% dijeron que frecuentemente y en un mismo porcentaje dijeron que a veces, mientras que el 7.5% de ellos aseguraron que nunca.

PREGUNTAS:

- 9 ¿Está siempre dispuesto a realizar sus tareas lo mejor posible?
- 10 ¿Obedece las ordenes que se le dan?
- 11 ¿Acepta las críticas de su jefe superior?



Fuente: Encuesta sobre Desempeño Laboral, INE-2005

3.1.12 COOPERACIÓN

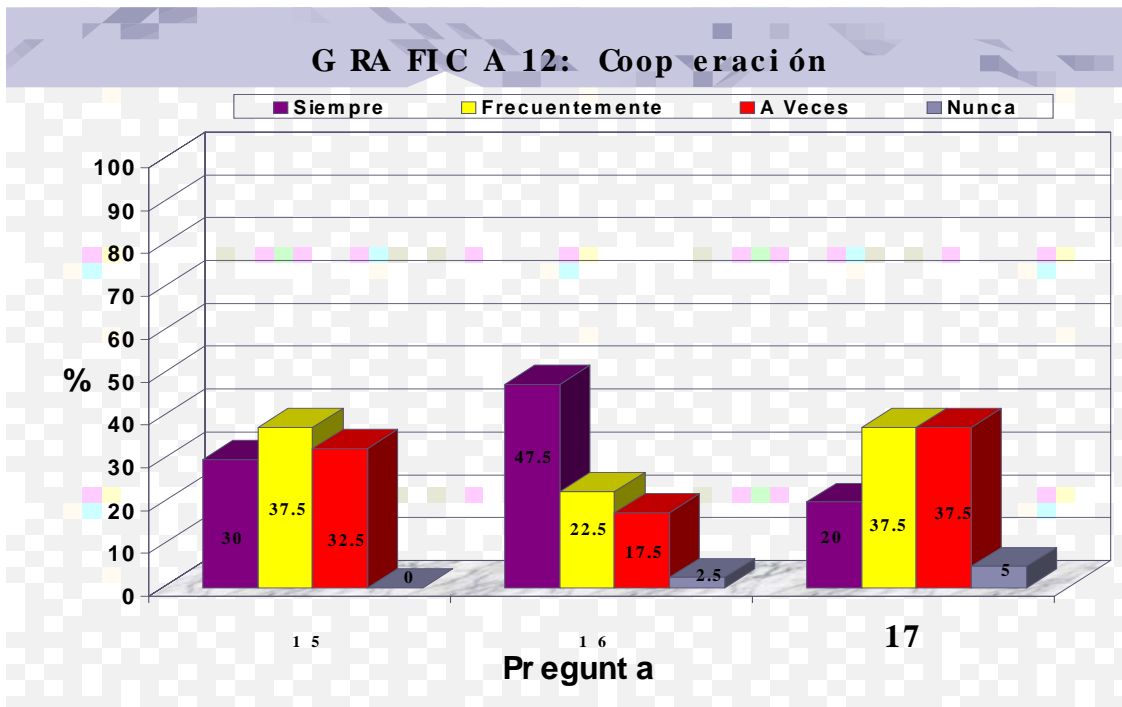
Esta serie tiene como propósito conocer si el colaborador participa o se involucra en asuntos adicionales a su área de trabajo, el 30% de los jefes aseguran que siempre colabora, mientras que el 37.5% afirman que frecuentemente, y el 32.5% dijeron que a veces,

Con relación al apoyo que brinda el colaborador a su equipo de trabajo el 47.5% de los jefes asegura que siempre, el 22.5% expresa que frecuentemente, a la vez el 17.5% de los jefes exteriorizaron que a veces, mientras que un exiguo 2.5% expresaron que nunca brinda apoyo.

Se trato de establecer si el colaborador esta dispuesto a trabajar tiempo extraordinario el 20% de los jefes afirmaron que siempre, mientras el 37.5% aseguraron que frecuentemente y en igual proporción que a veces y únicamente el 5% que dijeron que nunca.

PREGUNTAS:

- 15 ¿Colabora con asuntos adicionales a su campo de trabajo?
- 16 ¿Brinda apoyo a su equipo de trabajo?
- 17 ¿Está dispuesto a trabajar tiempo extraordinario?



Fuente: Encuesta sobre Desempeño Laboral, INE-2005

3.1.13 CONFIABILIDAD

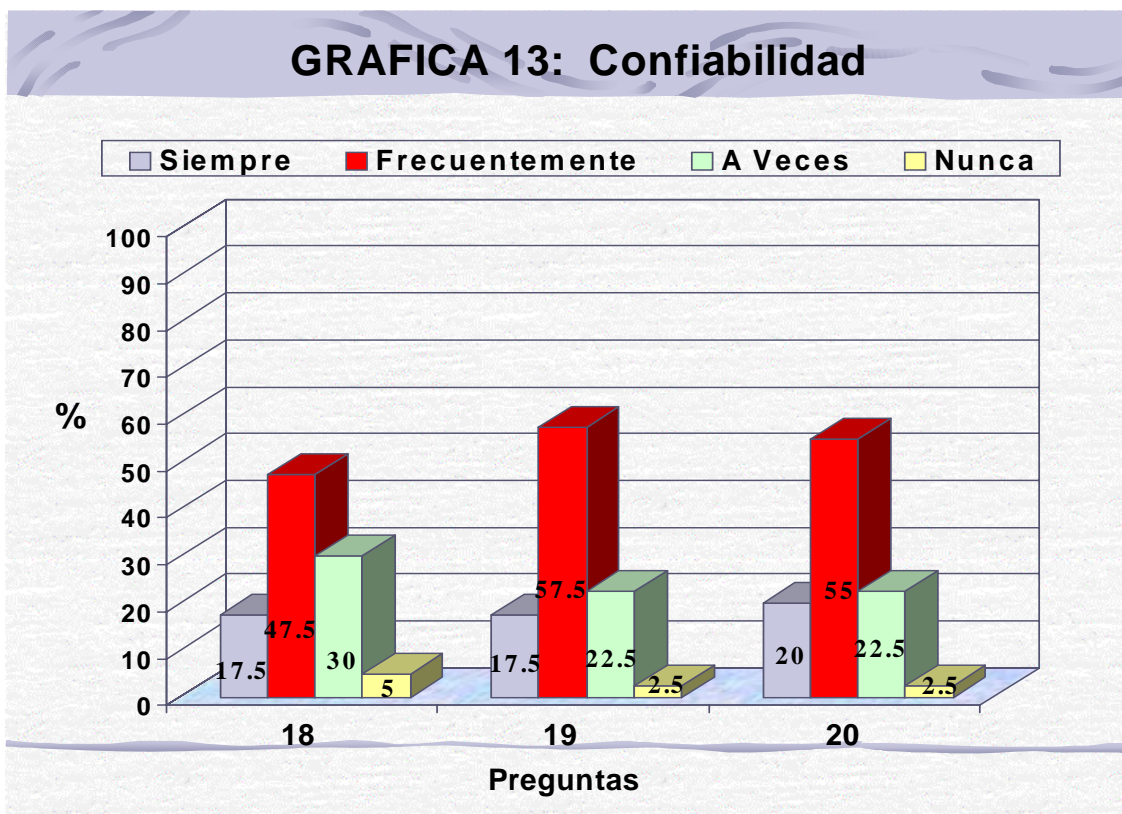
Con esta serie se quiso conocer si el colaborador es responsable con las tareas que se le asignan, el 17.5% de los jefes afirmaron que siempre, mientras que el 47.5% expresaron que frecuentemente, el 30% expresaron que a veces y el 5% dijeron que nunca.

Con la pregunta 19 se le planteó al jefe si tiene confianza en los resultados que el colaborador obtiene en el desempeño de sus labores, el 17.5% afirmaron que siempre, mientras el 57.5% dijeron que frecuentemente, el 22.5% expresaron que a veces y el 2.5% dijeron que nunca confía.

Con la pregunta 20 se trató de establecer si el trabajador supera fácilmente las dificultades que se le presenta en sus labores, el 20% dijo que siempre, mientras el 55% externo que frecuentemente, el 22.5% expresó que a veces y solamente el 2.5% dijo que nunca.

PREGUNTAS:

- 18 ¿Es responsable con sus tareas?
- 19 ¿Confía plenamente usted, en los resultados que de él obtiene?
- 20 ¿Supera fácilmente las dificultades que se presentan en su trabajo?



Fuente: Encuesta sobre Desempeño Laboral, INE-2005

3.1.14 ANÁLISIS GENERAL

En cuanto a los resultados más importantes obtenidos en la aplicación del cuestionario sobre la desmotivación se encontró que un 50% de los colaboradores se han sentidos frustrados, así mismo un 67.50% de los encuestados afirman que ha visto a sus compañeros de trabajo desmotivados, esto puede estar influenciado según el colaborador, por la poca posibilidad de superación que brinda la institución, además, la poca oportunidad de hacer carrera administrativa, aunque según el departamento de recursos humanos el problema radica en que la mayoría de los colaboradores no llenan los requisitos académicos necesarios para poder obtener un ascenso. Otro factor que puede ser fundamental es que los colaboradores aseguran en un 95% que el sueldo que ganan no les permite sufragar las necesidades del hogar, también se comprobó que solamente el 65% de los colaboradores dijo que le agrada el ambiente en el que trabaja.

Por lo expuesto anteriormente se puede asegurar que el clima laboral en el que se desenvuelven los colaboradores no es el mas adecuado y con relación al nivel motivacional no es el mas óptimo, lo que si queda claro es que existen factores intrínsecos y extrínsecos que están influyendo directamente.

Por otra parte se establecieron las consecuencias que tienen relación directa con la desmotivación que se encontró en los colaboradores de la institución y que tienen efecto directo en el desempeño laboral las cuales son: un nivel de productividad de 75% quedando claro que no es la mas óptima, así como un 57.50% del nivel de pro-actividad, además de un 67.50% en la disposición del colaborador para enfrentar los retos que el trabajo requiere y solamente el 42.50% del personal planifica su trabajo.

Es aquí donde se puede afirmar categóricamente que la desmotivación y el clima organizacional influyen negativamente en el desempeño laboral del colaborador de la institución tomando como base la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual dice que cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los colaboradores, mientras que cuando son pésimos provocan insatisfacción. Con lo anterior se confirma la hipótesis que se planteo para este estudio la cual dice que **“cuando el colaborador esta desmotivado, tiene como consecuencia un bajo desempeño laboral”**

En definitiva es trascendental para las organizaciones el que le brinden la importancia del caso que merece el factor humano en el ambiente laboral, es por eso que es necesario fortalecer la motivación en cada uno de los colaboradores, así como buscar mejoras en el clima laboral de la institución para alcanzar altos niveles de desempeño.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que se comprueba la hipótesis planteada, la cual dice que “Cuando el trabajador esta desmotivado, tiene como consecuencia un bajo desempeño laboral”, esto queda evidenciado con el 67% de los colaboradores que afirmaron que han visto a sus compañeros desmotivados, así como el 50% que dicen sentirse frustrados laboralmente, unido a esto el nivel de productividad de los colaboradores el cual se encuentra en un 71%.
- ✓ Las relaciones entre jefe y colaboradores son aceptables, así como satisfactorio el ambiente laboral en el que se desenvuelven, aunque algunos de los colaboradores argumentan que su jefe no cumple sus promesas.
- ✓ Existe un nivel de satisfacción e identificación aceptable por parte del colaborador con relación a las funciones que desempeña, así como el de trabajar para ésta institución, sin embargo, cuando se planteó si está dispuesto a dejar la institución, curiosamente un 60% de los colaboradores indicó que sí.
- ✓ Se puede afirmar que el colaborador considera que el salario que devenga no es suficiente para sufragar sus necesidades básicas.
- ✓ Se comprobó que un 52% de los colaboradores afirman que los procesos que realiza en el desempeño de sus funciones son burocráticos.
- ✓ También se confirmó que la percepción que tienen algunos colaboradores desde un punto de vista motivacional, no es la misma que perciben en sus compañeros de trabajo (los ven desmotivados).
- ✓ Se puede afirmar que el nivel de productividad del trabajador no es el mas óptimo.
- ✓ Queda claro que el trabajador del INE, es poco pro-activo con respecto al alcance de sus metas y determinación de objetivos.
- ✓ Un aspecto positivo que hay que destacar es la disposición del colaborador para seguir órdenes y para la realización de sus tareas.
- ✓ Con relación a la iniciativa se puede afirmar que existe buena iniciativa por parte del colaborador, pero muy poca planificación y sugerencias para mejorar su trabajo.

- ✓ Según los resultados se deduce que existe buena colaboración en el trabajo en equipo, pero poca participación para trabajar tiempo extraordinario.
- ✓ Existe cierta confianza del Jefe hacia el colaborador con relación a la responsabilidad en el trabajo y en la entrega de resultados.

4.2 RECOMENDACIONES

1. A las autoridades del Instituto Nacional de Estadística (INE) se les insta a fomentar un tipo de comunicación más abierta y clara, así como proponer canales y medios de comunicación mas efectivos que contribuyan en la comunicación interna entre jefes y colaboradores.
2. Se sugiere a las autoridades del INE la realización de un estudio del clima laboral a todos los niveles para obtener un mejor panorama de cómo esta el ambiente dentro de la institución.
3. Al Departamento de Comunicación del INE que proponga los medios de comunicación convenientes para dar a conocer la visión, misión, valores, filosofía de la institución.
4. A la Sección de Capacitación del INE que Implemente talleres motivacionales, para crecimiento personal del colaborador incluya en sus programas, cursos o talleres sobre liderazgo para los diferentes niveles jerárquicos.
5. Que el INE diseñe programas que le permita al colaborador hacer carrera administrativa.
6. A las autoridades del INE que a través de sus órganos de staff la creación de un Reglamento Interno de Trabajo.
7. Rediseñar los manuales de procedimientos para mejorar los procesos administrativos y técnicos del INE.
8. A los colaboradores del Instituto Nacional de Estadística se les exhorta a participar en los programas, cursos y actividades que la institución promueva para crecimiento social y personal.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Baró Ignacio Martín, ACCION E IDEOLOGÍA psicología social desde Centroamérica, UCA, El Salvador, Sexta edición 1995, pags. 459.
- 2) Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Mc Graw Hill, Colombia, 1996, Págs. 527
- 3) Davis Keith, John W. Newstrom, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, décima edición, Mcgraw Hill, México 1999, Pags. 647
- 4) Dessler Gary, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Printece Hall, México, 1996, Págs. 715.
- 5) Paguero, Ruith Delania, ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO <http://html.rincondelvago.com>, Republica Dominicana, Págs. 5
- 6) Clau, TEORIA DE LOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG, <http://pdf.rincondelvago.com>, Argentina, Págs. 6
- 7) Goncalves, Alexis P. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, <http://www.calidad.org>, 1997 Págs. 5
- 8) Slipak, Oscar E. ESTRES LABORAL, <http://www.drwebsa.com.ar>, Alcmeon 19, Argentina, 1996, Págs. 8
- 9) Unamosapuntos, RELACIONES LABORALES <http://www.geocities.com>, México, 2001, Págs. 3
- 10) Salinas, Oscar Javier, LO POSITIVO DE LAS RELACIONES LABORALES, <http://www.gestiopolis.com>, gestiopolis, Argentina, Págs. 2
- 11) López, Adriana, LA MOTIVACION, <http://www.gestiopolis.com>, gestiopolis, Argentina, Págs. 9
- 12) Martínez, Luis, CLIMA ORGANIZACIONAL, <http://www.monografias.com>, 1997, Págs. 5
- 13) Salom, Genaro D. INCENTIVOS LABORALES, <http://www.revistainterforum.com>, Revista Inter-forum, 2002, Págs. 4
- 14) De souza, Adriana, CULTURA ORGANIZACIONAL (1 PARTE), <http://www.rrhh.net>, P. A. Pantners, Págs.8
- 15) Castillo, carola, nicole del Pino, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL, <http://www.rrppnet.com.ar>, rrpp.net, 2000, Págs. 48

- 16) Robbins Stephen P, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, conceptos, controversias y aplicaciones, octava edición, Printice Hall, México, 1999, Págs. 816
- 17) Robbins Stephen p. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, conceptos, controversias y aplicaciones, Printice Hall, México, 1987, Págs. 566
- 18) Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, Ley de Servicios Civil, Artes Gráficas, Guatemala, 1999, Pag. 66
- 19) Instituto Nacional de Estadística -INE-, Antecedentes Históricos de los Censos de Población y Habitación en Guatemala. Guatemala, 1993, Págs. 105

ANEXOS

ENCUESTA DE DESEMPEÑO

OBJETIVO: Identificar y conocer la (s) actitud (es) que asume el empleado en el desarrollo de sus actividades laborales, todo esto como parte del trabajo de campo para efecto de informe final de tesis

A continuación se presentan una serie de frases u oraciones, por favor responda marcando con una "X" en el cuadro que considere conveniente, tomando como base las alternativas siguientes:

Siempre = S Frecuentemente = F A veces = AV Nunca = N

I

PRODUCTIVIDAD

- 1 Los resultados llenan las expectativas esperadas.
- 2 Es eficaz en los resultados que obtiene.
- 3 Los resultados que obtiene son de calidad.
- 4 Cumple con las metas cuando está sometido a presión.
- 5 Es eficiente y práctico en su trabajo.

S | F | AV | N

II

PROACTIVIDAD

- 1 Actúa con seguridad y determinación para lograr los objetivos de la institución.
- 2 Se propone metas alcanzables.
- 3 Tiene disposición constante para enfrentar los retos laborales.

III

DISPONIBILIDAD

- 1 Está siempre dispuesto a realizar sus tareas lo mejor posible
- 2 obedece las órdenes que se le dan.
- 3 Acepta las críticas de sus jefes superiores.

IV

INICIATIVA

- 1 Se le recuerda constantemente las actividades que debe realizar.
- 2 Planifica el trabajo antes de hacerlo.
- 3 Proporciona sugerencias para mejorar su trabajo.

V

COOPERACIÓN

- 1 Colabora con asuntos adicionales a su campo de trabajo.
- 2 Brinda apoyo a su equipo de trabajo.
- 3 Está dispuesto a trabajar tiempo extraordinario.

VI

CONFIABILIDAD

- 1 Coordina apropiadamente las actividades de la oficina.
- 2 Confía ampliamente usted, en los resultados que su colaborador obtiene .
- 3 Considera que su colaborador supera las dificultades que se presentan en su trabajo.

GLOSARIO

ADITIVO: Adj. Que puede o que debe añadirse: sustancias aditivas.
m. Sustancia que se añade a un producto para conservarlo o mejorarlo: tiene muchos aditivos. No confundir con adictivo.

APATÍA: F. Dejadez, falta de interés, vigor o energía: su apatía por el trabajo se ha convertido en un grave problema

AUTOCRÁTICO: Adj. De la autocracia o relativo a ella: gobierno autocrático ruso.

BUROCRÁTICO: Adj. Relativo a la burocracia: no hay quien entienda los trámites burocráticos

DEMAGÓGICO: Adj. De la demagogia o relativo a ella: planteamiento demagógico. Manipulador: su tono demagógico le mantuvo en el poder.

DEMOCRÁTICO: Adj. De la democracia o relacionada con ella: el proceso de las elecciones en el Sáhara no fue democrático.

DEDUCIR: tr. y prnl. Inferir, obtener consecuencias de un conocimiento previo: dedujo de su frialdad que se había roto la confianza.
Restar, descontar: dedujo como empresa los gastos de desplazamientos. ? Irreg.
Se conj. como conducir

DILUCIDAR: Tr. Aclarar y explicar un asunto, ponerlo en claro: los meteorólogos dilucidaron las causas del fenómeno atmosférico.

ESCU德里ÑAR: Tr. Examinar, indagar y averiguar algo con cuidado y atención: escudriñaba las causas del crimen; escudriñó entre los papeles del difunto.

EXTRÍNSECO: Adj. Externo, no esencial: una causa extrínseca.

FOLLETO: m. Obra impresa de más de cuatro páginas y menos de cincuenta.

FRUSTRACIÓN: F. Fracaso en una esperanza o deseo: el hecho de no encontrar trabajo le produce una gran frustración.

IDENTIDAD: F. Conjunto de rasgos o informaciones que individualizan o distinguen algo y confirman que es realmente lo que se dice que es: la identidad del donante permanece en secreto.

INDICADOR: Adj. y m. Que indica: paneles indicadores.
m. Dispositivo o señal que comunica o pone de manifiesto un hecho: indicadores de avería.

INTRÍNSECO: Adj. Característico, esencial: una cualidad intrínseca.

LONGEVIDAD: F. Larga duración de la vida: la medicina moderna ha favorecido la longevidad de las personas.

MUESTRA: F. Parte o porción extraída de un conjunto, por métodos que permiten considerarla como representativa del mismo: una muestra estadística, una muestra de sangre.

Pequeña cantidad de un producto que se regala gratuitamente para promocionarlo: una muestra de detergente.

NEGLIGENCIA: F. Descuido, omisión: negligencia criminal.

Falta de esfuerzo o aplicación: el jefe le ha llamado la atención por la negligencia que demuestra.

OPTIMO: Adj. sup. de bueno. Muy bueno, que no puede ser mejor: sus resultados en la asignatura de matemáticas son óptimos.

PERSEVERAR: intr. Continuar con constancia lo que se ha empezado: perseverar en el empeño.

Durar permanentemente o por largo tiempo: su odio hacia él persevera al cabo de los años.

PRODUCTIVIDAD: F. Capacidad de producir, ser útil o provechoso: esa vía de investigación carece de productividad.

Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc.: la productividad del terreno es muy escasa.

RESUMEN

Para la presente investigación se utilizó la teoría motivacional de los dos factores de Frederick Herzberg, con la cual se hace un análisis comparativo entre la motivación y sus consecuencias en el desempeño laboral del colaborador, para tal efecto se trabajó con una población de 197 empleados, entre 20 a 60 años de edad, ambos sexos, todos colaboradores del Instituto Nacional de Estadística.

Como objetivo general se propuso establecer si el ambiente laboral influye en la desmotivación del personal de la Institución, como también la elaboración y entrega de un folleto informativo sobre temas motivacionales el cual será entregado al personal de la institución.

Se utilizó una muestra de 40 colaboradores a quienes se les aplicó un cuestionario el cual estaba conformado por 39 preguntas cerradas, el objetivo principal fue el de conocer el nivel motivacional del colaborador, de igual forma se aplicó una encuesta con un contenido de 20 interrogantes a los jefes del personal que formaban parte de la muestra con la cual se quería conocer sobre el desempeño laboral del colaborador.

En cuanto a los resultados más importantes que se obtuvieron se encontró que el 50% de los colaboradores están frustrados laboralmente, como también un 67.5% aseguraron haber visto a sus compañeros de trabajo desmotivados, además, un 95% de los encuestados consideran que el salario que ganan no les es suficiente para sufragar sus necesidades, por otra parte se encontró un nivel de productividad del colaborador en término general medio, también se encontró poca iniciativa, así como poca disponibilidad y cooperación para con la realización de las actividades asignadas.

Es importante señalar que fue comprobada la hipótesis planteada la cual dice que **“cuando el colaborador está desmotivado, tiene como consecuencia un bajo desempeño laboral”**. Por último se brindan algunas sugerencias como por ejemplo: fomentar canales de comunicación abierta, que la sección de capacitación diseñe programas de crecimiento personal para toda la institución, realizar un estudio del clima laboral a todo nivel, esto con el afán de poder contribuir de alguna manera a fomentar un clima institucional más adecuado, lo cual influirá directamente en el estado emocional del colaborador, lo que posteriormente contribuirá con un mejor desempeño laboral.

Esta es una investigación de tipo participativa-experimental, las variables de estudio fueron la desmotivación y el desempeño laboral, el método que se utilizó fue el deductivo.