

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



**"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO
A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y
PRODUCTIVIDAD, CENTRO GUATEMALA 1".**

**MARIAJOSÉ LÓPEZ RODRÍGUEZ
SARA EDUVINA ALDANA MÉNDEZ**

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO
A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y
PRODUCTIVIDAD, CENTRO GUATEMALA 1".**

**INFORME FINAL DE TESIS
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**MARIAJOSÉ LÓPEZ RODRÍGUEZ
SARA EDUVINA ALDANA MÉNDEZ**

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 088-2008
CODIPs. 1430-2008

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

30 de octubre de 2008

Estudiantes

Sara Eduvina Aldana Méndez
Mariajosé López Rodríguez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO TERCEO (23o.) del Acta VEINTISIETE GUIÓN DOS MIL OCHO (27-2008), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 28 de octubre de 2008, que copiado literalmente dice:

VIGÉSIMO TERCEO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, CENTRO GUATEMALA 1"., de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

SARA EDUVINA ALDANA MÉNDEZ
MARIAJOSÉ LÓPEZ RODRÍGUEZ

CARNÉ No. 200215022
CARNÉ No. 200218954

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Abraham Cortez Mejía, y revisado por la Licenciada Miriam Ponce Ponce. 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 de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA



Nelveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG.: 088-08

CIEPs.: 239-08

INFORME FINAL

Guatemala, 27 de Octubre de 2008.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO
DIRIGIDO A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE
CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, CENTRO GUATEMALA 1”.**

ESTUDIANTE:
Sara Eduvina Aldana Méndez
Mariajosé López Rodríguez

CARNÉ No.:
2002-15022
2002-18954

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN.**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado José Alfredo Enriquez Cabrera. a.i.
COORDINADOR
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
“Mayra Gutiérrez”



/Sandra G.
CC. archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 088-08

CIEPs. 240-08

Guatemala, 27 de Octubre del 2008.

Licenciado José Alfredo Enríquez Cabrera, Coordinador. a.i.
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Enríquez:

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

**"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO
DIRIGIDO A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE
CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, CENTRO GUATEMALA 1".**

ESTUDIANTE:

Sara Eduvina Aldana Méndez

Mariajosé López Rodríguez

CARNÉ No.:

2002-15022

2002-18954

CARRERA: Licenciatura en Psicología

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
DOCENTE REVISORA**



/Sandra G.
c.c. Archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, agosto 13 de 2008

Licenciada
Mayra Luna de Alvarez
Departamento de Tesis
Centro de Investigaciones en Psicología
CIEPS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Estimada Licenciada de Alvarez:

Por este medio me permito informarle que he asesorado el Informe Final, titulado **"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, CENTRO GUATEMALA 1"**, estando a cargo de:

ESTUDIANTE

CARNÉ No

SARA EDUVINA ALDANA MÉNDEZ
MARIAJOSE LÓPEZ RODRÍGUEZ

200215022
200218954

CARRERA:

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

El Informe en mención estuvo asesorado por su servidor y en su asesoría he constatado que cumple con los requisitos necesarios por lo que fue aprobado. De la manera más atenta solicito a usted, se proceda con los trámites correspondientes.

Atentamente,


Licenciado Abraham Cortez Mejía

Asesor



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1916 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 367-07
CIEPs. 033-08

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 10 de Marzo del 2008.

ESTUDIANTES:

Sara Eduvina Aldana Mendez
Maríajosé López Rodríguez

CARNE Nos.
200215022
200218954

Informamos a ustedes que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, CENTRO GUATEMALA 1"

ASESORADO POR: Licenciado Abraham Cortez Mejía

Por considerar que reúne los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 4 de marzo del año dos mil ocho y les solicitamos iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Miryam Elizabeth Ponce Ponce
DOCENTE/REVISORA



Vo.Bo.


Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-. "Mayra Gutiérrez"



MEPP/ab
C.C. archivo



Guatemala, 22 de agosto de 2008

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciada Álvarez:

A través de la presente me permito saludarle y asimismo informarle que las
estudiantes:

Sara Eduvina Aldana Méndez	Carné No.	200215022
Mariajosé López Rodríguez	Carné No.	200218954

realizaron en esta institución, el proyecto de investigación titulado "PROGRAMA DE
MOTIVACION Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO
TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD, CENTRO GUATEMALA 1"
Agradeciendo el interés en diseñar este programa, el cual sé que será de beneficio
para nuestro equipo de trabajo; me despido deseándole éxitos en sus actividades.

Atentamente,


JEFATURA PEDAGOGICA
Centro
Guatemala 1
Región Central INTECAP
Lic. Mauricio Ramos Galindo
Jefe Técnico Pedagógico
Intecap, Centro Guatemala 1

Mariajosé López Rodríguez

PADRINOS

DANILO ARMANDO RODRIGUEZ MONTERROSO

MEDICO CIRUJANO

COLEGIADO No. 1619

LOURDES GONZÁLEZ

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO No. 334

Mariajosé López Rodríguez

ACTO QUE DEDICO

A LA SANTÍSIMA TRINIDAD

Por recibir de ella, la sabiduría, las virtudes y los medios que me permitieron alcanzar mi meta profesional.

A LA SANTISIMA VIRGEN MARÍA

Por ser la Madre Celestial que cuida mis pasos.

A MIS PADRES

Roberto Jorge López Paz y Elsa Victoria Rodríguez Monterroso.

Por su constante entrega, brindándome el alimento espiritual, afectivo y material; sacrificio que hoy culmino con éxito.

A MIS HERMANOS

Gaby, Vicky, Erick, Lucy y Marvin, por mantener vivo el amor fraternal y demostrarme que la unidad es la fuerza de la familia.

A MIS SOBRINOS Y SOBRINA

Para que mi ejemplo perdure por siempre en sus corazones y les ayude a alcanzar sus metas.

A MIS TÍOS Y TÍAS

Por su ejemplo de amor filial.

A MIS PRIMAS Y PRIMOS

Por el cariño, ejemplo y don de escucha, donde me muestran su apoyo.

A MIS ABUELOS

Rafael Rodríguez, Buenaventura López, Francisca Monterroso e Isabel Paz, porque sus semillas hoy están dando frutos que los honran.

A MI NOVIO

Raúl Bedón, por su infinito amor y por compartir mis sueños profesionales.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS

Lily García, Andrea Saloj, Ana Sotoj, Jessenia Godínez, Lily Ramírez, Azucena Morales, Yasmín Álvarez, Dina Salazar, Damaris Pineda, Griselda Oliva, Mónica Marroquín.

En especial a:

Sara Aldana, ejemplo de perseverancia y compañera incansable en la elaboración del trabajo de Tesis.

Licda. Irma Pop amiga íntima, ejemplo de esfuerzo y de fe inagotable.

Licda. Rosa Marina Peláez de Rosales por su apoyo, consideración y paciencia.

Licda. Lourdes González por confiar en mi trabajo como profesional y facilitar el inicio en mi desempeño laboral.

Licda. Lisséth de Alvarado con cariño y agradecimiento por su apoyo incondicional para alcanzar mis metas.

Licda. Brenda Siekavizza por su cariño, y colaboración para alcanzar el objetivo de este proyecto.

Ada Arriola por compartir nuestra amistad y experiencia profesional en esta etapa de la vida y a Oscar López por su apoyo y amistad incondicional.

Gracias por formar parte de mi vida.

Sara Eduvina Aldana Méndez

PADRINOS

**SONIA DEL CARMEN MOLINA ORTIZ
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO NO. 066**

**ABRAHAM CORTEZ MEJÍA
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO NO. 2795**

Sara Eduvina Aldana Méndez

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Supremo ser perfecto que me dio la dicha de existir, la inteligencia y su guía espiritual; acompañándome en cada momento. Gracias, eres el centro de mi vida.

MIS QUERIDOS PADRES

Angélica Méndez de Aldana y Alejandro Aldana Sánchez, porque su ejemplo de vida, apoyo incondicional y sabios consejos se ven reflejados hoy en mí. Por ello y más los amo y mi gratitud para ustedes será eterna.

MIS HERMANAS

Marisol, Rebeca y Amarilis. Porque juntas hemos compartido muchas cosas y entre ellas este triunfo. Reciban bendiciones.

A MI SOBRINO

Alejandrito, por ser un regalo precioso enviado por Dios. Para que encuentres en mí un ejemplo en el camino que empiezas a recorrer.

MI NOVIO

Ing. Niels Allan Gómez, Gracias amor por demostrarme siempre tu apoyo y dedicación, sabiendo comprenderme con ternura y amor.

MIS FAMILIARES Y AMIGOS (AS) EN GENERAL

Por ser fuente de apoyo cuando los necesito, compartiendo angustias, alegrías y tristezas. En especial a Mariajosé López, porque juntas compartimos una visión de superación que hoy la vemos culminada; y a mis tíos Ovidio y Rosaura Méndez gracias por su cariño.

AGRADECIMIENTOS:

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por el profesionalismo que cada uno de sus integrantes representa en búsqueda de la formación de nuevas generaciones que transformen a Guatemala.

AL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD - INTECAP- CENTRO GUATEMALA 1

Por la confianza demostrada en el diseño del PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO, especialmente al Licenciado Mauricio Ramos, jefe pedagógico y a los instructores que colaboraron participando dentro del proceso.

A LOS PROFESIONALES:

LIC. ABRAHAM CORTÉZ MEJÍA

LICDA. MIRIAM PONCE

LICDA. LISETH DE ALVARADO

LIC. MARCO ANTONIO GARCIA

Por su valioso aporte en la asesoría y revisión de la investigación; y paciencia para mostrarnos el mejor camino, fruto de su experiencia académica.

Con la certeza de que hemos contribuido al desarrollo positivo de nuestro país. Que Dios les Bendiga

AGRADECIMIENTO

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por el profesionalismo que cada uno de sus integrantes representa en búsqueda de la formación de nuevas generaciones que transformen a Guatemala.

A INTECAP, CENTRO GUATEMALA 1 ZONA 7

Por abrirnos las puertas y confiar en nuestro trabajo, especialmente en el Programa de Motivación y Desarrollo Humano, al Licenciado Mauricio Ramos jefe pedagógico, por su gestión ante la aprobación de este proyecto de tesis, a los Instructores que colaboraron y participaron dentro del proceso.

A LOS PROFESIONALES

Lic. Domingo Romero Reyes
Lic. Estuardo Espinoza Méndez

Por el tiempo dedicado para alcanzar mi perfeccionamiento profesional.

ÍNDICE

PRÓLOGO

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEÓRICO.....	4
PREMISAS.....	32
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	33

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	36
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.....	39

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA INSTRUCTORES	42
DISEÑO DEL PROGRAMA.....	56
VALIDACIÓN DEL PROGRAMA.....	69
PUBLICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA.....	70
ANÁLISIS GENERAL.....	71

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	78

RESUMEN

PRÓLOGO

La motivación es una característica del desarrollo humano que contribuye al grado de compromiso de la persona, sin embargo es un criterio amplio y aplicable a distintos contextos. Existen factores que intervienen para el buen desempeño laboral de las personas y el logro de los objetivos empresariales como la capacitación, condiciones de trabajo, relaciones humanas, seguridad, liderazgo, remuneraciones y sistemas de recompensa, por lo que es necesario implementar programas cuyo contenido refuerce la formación de valores y actitudes que transmitan sentimientos de pertenencia a la organización, porque que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, el compromiso de compartir los objetivos personales con los objetivos de la organización es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de mandos superiores y medios.

Considerando que el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- tiene como finalidad capacitar a personas en el nivel técnico ofreciendo un servicio de calidad; es fundamental que los instructores posean el conocimiento sobre factores como: Comunicación en el Trabajo, Trabajo en Equipo, Motivación Laboral y Relaciones Humanas, que le permitan sentirse motivado con el trabajo que realiza y alcanzar así sus objetivos, por la importancia personal, social e institucional que ésta requiere. La existencia de un ambiente laboral armónico y grato en las relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados permite la participación y comunicación efectiva entre los integrantes de los diversos equipos de trabajo.

Considerando estas premisas fundamentales en el ámbito de la psicología organizacional se presenta el "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD CENTRO GUATEMALA 1".

Mariajosé López Rodríguez
Sara Eduvina Aldana Méndez

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la psicología se puede hacer referencia a varios aspectos que ésta estudia. Como ciencia podemos hacer mención a que es la rama o el área que está presente en poner toda la atención sobre la conducta del ser humano y su comportamiento con el fin de que éste se conozca, se esfuerce por ser mejor persona, que sus actuaciones vayan de acuerdo a lo piensa y desea realizar. Es aquí donde surge la importancia de observar e identificar dificultades que se presentan en la conducta de las personas en su ambiente laboral, porque el trabajo es una actividad esencial en el ser humano para su desarrollo y satisfacción de necesidades.

Al hablar de trabajo se hace referencia a un medio necesario para subsistir, y es también para el hombre un derecho y un deber por ser una necesidad para sí mismo y una responsabilidad frente a la sociedad. Pero el trabajo es necesario para algo más, no solo para producir bienes necesarios y para vivir. En el trabajo el hombre pone en ejercicio todas sus facultades, va fortaleciendo su voluntad, desarrollando destrezas físicas e intelectuales. En el trabajo pone en actividad todo su ser, desde lo más físico hasta lo más racional, su creatividad, su libertad. Se desarrolla y crece como persona en busca de su autorrealización, siendo la motivación un elemento indispensable en esta búsqueda, porque es la que le va permitir conducirse hacia el logro de sus aspiraciones. En ciertos ambientes la motivación se deja pasar por alto no prestando la debida atención. Todos necesitamos retroalimentar positivamente y capacitar nuestro ego para que el trabajo en nuestra vida particular nos produzca

satisfacción. La motivación es un aspecto fundamental en el valor de toda organización.

El Intecap, institución creada desde hace 34 años, ha sido una entidad en desarrollo cuya función principal es la capacitación en una diversidad de carreras técnicas, sus instalaciones ofrecen oportunidades de desarrollo, a la persona que necesite ampliar sus conocimientos, encaminados en el aprendizaje de un oficio que le permita valerse y defenderse de una forma honesta. Su personal administrativo y docente son en su mayoría, personas que en oposición a una plaza se han sometido a un examen de evaluación de acuerdo al puesto o taller que tienen que desempeñar. Estos últimos en un papel de maestros guías, instruyen al estudiante basándose en una metodología de enseñanza teórica y artesanal.

Para la sustentación teórica de este programa se tomaron como base las concepciones de motivación, como un estado interno que provoca movimiento. Se describe como deseo, finalidad, creencia, impulso, objetivo, intención, propósito, etc. Asimismo son fundamento de este trabajo algunas proposiciones de teorías del comportamiento, principalmente las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, ha recibido más atención de los psicólogos que cualquier otra teoría de motivación, debido a que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica. Una conclusión de esta teoría es que los empleados necesitan un salario, suficiente alimentación, vivienda y protección para ellos y para su familia, un ambiente seguro de trabajo, sentimientos de pertenencia, y oportunidades de crecimiento. Todo esto conlleva a integrar cada uno de los elementos que conforman un adecuado desempeño laboral, como el hecho de considerar la forma en que se desenvuelven las personas en sus diferentes

ambientes. Por ello, las instituciones deben enfocarse en la actitud que los trabajadores adoptan ante determinadas situaciones, fortaleciendo el trabajo en equipo, la identificación con la institución de la que forman parte, creando un ambiente de confianza que les permita comunicar ideas innovadoras que surjan en beneficio de la institución.

En la detección de necesidades realizada a través de las entrevistas, observaciones y aplicación de un cuestionario, se identificó que la comunicación que se intercambia entre los trabajadores y las autoridades necesita ser fortalecida, manteniendo un diálogo constante y la disposición a recibir aquellos aportes que permitan un aprendizaje que en ambas direcciones sea aprovechable.

Los objetivos planteados lograron la coparticipación de los trabajadores en la validación de este programa; utilizando diversas técnicas metodológicas con la población objeto de estudio, tales como exposiciones, lluvia de ideas, trabajos grupales y análisis individuales. Asimismo la socialización con la población al compartir los resultados.

Con base a lo anterior se presenta el Diseño de un Programa de Motivación y Desarrollo Humano dirigido a instructores del Intecap. Que permita demostrar un mejor nivel de motivación, el fortalecimiento de valores y actitudes para un rendimiento laboral satisfactorio. En este programa se incluyeron temas de crecimiento personal entre ellos: trabajo en equipo, liderazgo, relaciones humanas, actitudes y emociones, resolución de conflictos, herramientas de motivación laboral, comunicación efectiva y barreras de comunicación.

El diseño del programa de motivación que se está proponiendo, incuestionablemente contribuirá a atender una necesidad esencial en el ámbito laboral, consistente en la aplicación de principios y postulados

propuestos por la psicología, con el fin de desarrollar en el trabajador actitudes saludables en las actividades que desempeña, pues una preparación psicológica óptima permite para sí y sus educandos el fortalecimiento de valores.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES EN LOS ESTUDIOS DE MOTIVACION

Los estudios de motivación incluyeron factores como el motivo, definiéndolo como el impulso que hace a una persona actuar de determinada manera. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. McCleanland (1968) citado por Madsen, define el motivo como una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista determinada por la asociación previa de señales y el placer o dolor¹. Toda motivación se basa en emociones o en el afecto, se trata más bien de una expectativa de cambio en la condición afectiva que mueve al ser humano a adaptarse, a enfrentar las vicisitudes de la vida, a comprender y a entender lo que sucede en su contexto y a moverse constantemente para alcanzar sus objetivos, cualquiera que sean y los que se propongan.

Los motivos toman parte directamente en el proceso que determina la conducta y pueden basarse en necesidades, que se experimentan consciente o inconscientemente. Por ello Abraham Maslow (1943) establece su Teoría de las necesidades² que se presentan en el siguiente orden: necesidades primarias como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como

¹ K. B. Madsen, *Teorías de la Motivación*, Editorial Paidós, Argentina 1972. Pág. 230

² Maslow, Abraham H. "*Motivación y Personalidad*" Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid España, 1991. Pág. 223

secundarias tales como: autoestima, posición, afiliación con otros, cariño, desprendimiento, logros, y autorrealización. Esto dio lugar a distintas definiciones acerca de la motivación; muchos psicólogos contemporáneos se han dedicado a estudiar la motivación como una de las fuentes que el hombre tiene para llegar a autorrealizarse. La persona desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación es relación en algo y por algo, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano, es decir, las personas tienen un algo y un por algo para sentirse motivados a actuar, por eso es que se relaciona también con el interés, aspiraciones y nivel de energía de las personas. Las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían en el transcurso del tiempo, incluye sentimientos de realización. Crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo.

La motivación es un estado interno que provoca movimiento. En el proceso de la motivación, las necesidades son causadas por deficiencias físicas o psicológicas, que producen motivos, y los motivos son un estímulo que conducen a una actividad. Si se satisface la necesidad logrando alcanzar la meta se restablece el equilibrio y se reduce el motivo. En la motivación hay un sin número de cosas que mueve a la persona, que lo impulsan a actuar de determinada manera. Existen muchas razones para alcanzar la finalidad del significado del ser humano. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

FACTORES EN LA MOTIVACIÓN:

Cuando se dice que el ser humano está motivado, se piensa en que a él lo constituye un organismo vivo que se mueve a través de una serie de ambientes en busca de satisfacciones y probablemente evitando peligros; dentro de este ser vivo se encuentran energías almacenadas las cuales salen a relucir en actividades que realizamos en función de si mismo o de los demás. Al hablar de medio ambiente se hace referencia a todo lo que está alrededor de la persona, los diversos contextos en los que se relaciona y cómo este contribuye a su mejor desenvolvimiento y a poder aprender de ello. Las satisfacciones se obtienen a partir de las actividades favorables a la vida del organismo. Es importante que el ser humano cuente con un ambiente que le proporcione adaptación al medio, especialmente en el desarrollo de sus actividades.

Uno de los factores que se relacionan con la motivación es el factor fisiológico: en este el ser humano se dedica a diversas acciones que requieren de una dedicación, de atención, organización, ejecución, etc. Lo que implica un desgaste físico y mental a lo que en otras palabras se le llama: energías internas y externas. Al hablar de desgaste de energías internas se piensa en emociones, pensamientos, memoria, etc.; y al hablar de desgaste de energías externas se piensa en reacciones, movimientos, ejercicios. Las energías externas que entran en el organismo son transformadas para proporcionar la energía necesaria para la vida. Sin embargo, los cambios en estas energías crean faltas de equilibrio y

amenazas a las cuales el organismo debe adaptarse y ésta adaptación requiere de energía.

Otro factor esencial en la vida del ser humano es el social, porque en un ámbito solitario jamás será igual desenvolverse que en un ambiente donde tendrá la habilidad para comunicarse y expresarse libremente, al igual que un mejor aprendizaje social. Es importante que el hombre tenga una experiencia común de manera que logre establecer una comunicación a través de gestos, símbolos, palabras y un mismo lenguaje que contribuye a un mejor conocimiento de los comportamientos de unos y otros. Las respuestas sociales en la situación presente dependen de los muchos aprendizajes sociales, de las actitudes, valores y fines sociales adquiridos mediante experiencias anteriores en el hogar y la escuela a través de otras interacciones sociales.

Hay influencias sociales directas e indirectas.³ Las directas son interpersonales y por consiguiente se encuentran presentes en cualquier situación en la que se encuentran juntas dos o más personas. Las influencias indirectas invaden los hábitos, las actitudes, afectan su comportamiento de muy diversas formas. La vida social del ser humano tiene aspectos que tomar en cuenta como su adaptación y seguridad ante el medio, asimismo un status económico que nos indica a la clase social que puede pertenecer.

Un último factor que se menciona es el ambiente que incluye todo aquello que se encuentra alrededor de la persona. El ambiente en su hogar, con sus amigos, en su trabajo. Es decir en cada uno de los lugares que la persona frecuenta experimenta ambientes distintos y situaciones que en determinado momento influyen y limitan su comportamiento.

³ McTeer, Wilson "El Ámbito de la Motivación" Editorial El Manual Moderno, S.A. México, 1994 Pág. 177

Existen ambientes en los que la persona se siente a gusto, más que en otros, esto le favorece y le ayuda a que sus actividades tengan mejor éxito y se motive a continuar con los objetivos y metas planteadas, como también ambientes que le sorprenden, desagradan y limitan a actuar y desenvolverse de una mejor manera.

LA MOTIVACION EN LA EMOCION, CONDUCTA Y APRENDIZAJE

Según Young (1961) referido por Cofer, la palabra emoción tiene mucho en común con la palabra motivación, ya que se deriva del latín e = fuerza y movere = mover = moverse de un lugar a otro, y es donde surge la palabra motivación.⁴ El sentimiento y la emoción han sido importantes conceptos psicológicos, la emoción es la que mueve al ser humano y es la que motiva de una manera intrínseca, es decir, la emoción es la base de la motivación.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas. Según Chiavenato (2000)⁵, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

⁴ Charles Cofer, Psicología de la Motivación, Editorial Trillas, México 1997, Pág. 20

⁵ Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia, 2000 Quinta Edición. Pág. 69

c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo

Desde los estudios de Thorndike, que lo llevaron a proponer la ley del efecto, ha existido una íntima y continua relación entre motivación y aprendizaje, y a veces es muy difícil separar la una de la otra. La motivación parece importante como factor para la instigación de la conducta, y esencial para que un organismo aprenda. Los estados motivacionales también pueden determinar que tan efectivas son las "recompensas" para lo que el organismo está haciendo; una vez más, un factor que influye, al parecer, sobre el aprendizaje. Así, la motivación puede contribuir a la investigación, a la recompensa y a la manifestación de conducta; y en todos estos aspectos está íntimamente relacionada con el proceso de aprendizaje.

TEORIAS MÁS CONOCIDAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Al hablar de motivación es importante incluir algunas de las teorías más conocidas en el ámbito de la motivación laboral entre las que están: **La teoría de Abraham Maslow (1943)**⁶ Si se quiere comprender al recurso humano en la organización es necesario conocer las causas de su comportamiento por que más allá de ser empleados o trabajadores son seres humanos. Por ello Abraham Maslow planteó en su libro Motivación y Personalidad el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades

que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.⁷



Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1943)

Según este orden ascendente se deben cubrir las necesidades primarias que son las fisiológicas básicas que son indispensables de satisfacer, incluyen la satisfacción de necesidades de alimentación, sueño, agua, calor, vivienda; las de seguridad que son aspectos que complementan a la anterior pues el ser humano necesita sentirse seguro sin incertidumbres por temor a perder el trabajo, un bien, la vivienda. Hasta el grado necesario para mantener la vida pues no encontrará otros aspectos que le motiven y le permitan llegar a niveles superiores que

⁶ Maslow, Abraham H. Op. Cit. Pág. 224 y 225

⁷ Ídem

Maslow refiere así: necesidades de afiliación y aceptación, sentimiento de pertenencia ya que las personas son seres sociales que necesitan sentirse aceptados por los demás. Necesidades de estima, una vez que las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de aceptación y pertenencia tienden a desear la estima tanto de sí mismo como de los demás, esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como: poder, prestigio, posición social, etc. Necesidad de autorrealización que está en el nivel más alto de esta jerarquía, es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser, de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo, la autorrealización la obtienen aquellas personas creadoras que se realizan a sí mismas con su trabajo. ⁸

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1943) probablemente ha recibido más atención de los psicólogos debido a que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica. Según esta teoría entonces, se deduce que los empleados necesitan un salario, suficiente alimentación, vivienda y protección para ellos y su familia, además hay que crear un ambiente seguro de trabajo antes que cualquier actividad de orden psicológico encaminada a motivar e incentivar la autoestima, los sentimientos de pertenencia y las oportunidades de crecer.

Entre otras teorías conocidas esta la **Teoría de Herzberg** (1959) citada por Chiavenato, ⁹ se basa en dos factores: higiénicos y ambientales, que de estos depende la motivación de las personas para que se desarrollen en un ambiente laboral sano y propicio para su desempeño según el puesto que ocupen en el trabajo; **la teoría X y Y de Mcgregor** (1971) citada por Dessler también es incluida, conociendo la teoría X como

⁸ Buhler Charlotte, Psicología Práctica, Editorial Luis Morales S.A, Barcelona 1969. Pág.119

⁹ Chiavenato, Idalberto Op. Cit. Pág. 70

los comportamientos exagerados y negativos de la persona ante el trabajo y su rechazo del mismo; mientras que la teoría Y es todo lo contrario de la teoría X, ya que son el extremo del uno de la otra, en esta las personas ven de forma positiva y agradable el hecho de trabajar, ya que esto mismo satisface sus necesidades y lo lleva a la autorrealización o a la plenitud de su ser.¹⁰

En la teoría X las motivaciones de los trabajadores están en los niveles más bajos, que siendo clasificadas según la teoría de Maslow se ubican en las necesidades biológicas y de seguridad.

En cuanto a que en la teoría Y las motivaciones de los trabajadores se encuentran en los niveles altos, comparándolos con las necesidades de estima y autorrealización de la jerarquía de necesidades anteriormente mencionada.

La Teoría de la motivación intrínseca de Kenneth Thomas (1952) referido por Hersey¹¹, parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión.

El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso para alcanzar, el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de

¹⁰ Gary Dessler, "Administración de Personal", Editorial Prentice Hall, 6ª. Edición, México 1994, Págs. 17 y 18

¹¹ Hersey, P. Blanchard, K. & Johnson, D. Administración del Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana Séptima Edición, México, 1995 Pág. 133

satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas.

La autodirección en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito. La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales)¹²

La gestión empresarial contempla estrategias sobre dirección y desarrollo del personal constituyéndolo como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- ✓ Capacitación
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Motivación
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Relaciones humanas

¹² Hersey, P. Blanchard, K. & Johnson, D Op. Cit. Pág. 134 y 135

- ✓ Políticas de contratación
- ✓ Seguridad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende mejorar la productividad en la empresa.¹³

EL MODELO CONSTRUCTIVISTA

El paradigma constructivista del aprendizaje se centra en la noción de la realidad subjetiva. La cultura que se transmite y se crea a través de la educación, se organiza por medio de un vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo que está representado por conocimientos, habilidades y experiencias.¹⁴

El modelo constructivista tiene como variante principal los objetivos y se basa en tres áreas de forma ordenada, entre ellas: conceptual, procedimental y actitudinal. Su metodología de trabajo es construir conceptos a través del propio conocimiento, esto por medio de la investigación, para luego identificar el procedimiento a utilizar como talleres, cuestionarios, etc., es decir se va construyendo una orientación sobre el tema que se focalizará de manera específica.

Para la construcción de conceptos, el proceder y actuar como lo establece este modelo se utilizaron elementos esenciales como la coparticipación, comunicación y motivación por parte de las personas, de manera que todos aportaran y contribuyeran en este proceso.

¹³ Hersey, P. Blanchard, K. & Johnson, D Op. Cit. Pág. 134 y 135

¹⁴ Klingler, Cynthia "Psicología Cognitiva" Primera edición Editorial Mc Graw Hill Mexico 2000 Pág. 7

A partir de la formulación de un concepto y los procedimientos utilizados de cómo se debe trabajar, se obtienen los resultados actitudinales de una persona, por medio de las observaciones sobre el cambio que produce o las modificaciones de conducta que provoca en ellas.

Dentro de los objetivos de este modelo es desarrollar en las personas una predisposición a actuar de manera creativa y reflexiva como pilares esenciales, mediante la participación, favoreciendo la colaboración, promocionando un espíritu crítico, instruyendo en estrategias creativas, tener ideas nuevas, cómo, cuándo y por qué llevarlas a cabo. Que desarrollen sus intereses, capacidades y habilidades que impliquen a toda la persona incluyendo sus necesidades, experiencias conocimientos, sentimientos, valores personales y culturales. En este modelo la tarea educativa debe concentrarse en objetivos de creatividad, interpretación y de evaluación crítica.

El tomar como referencia este modelo deja como propuesta a la institución la utilización de las fases de aplicación que este contempla, concediendo importancia al diálogo, ponerse de acuerdo en el planteamiento de objetivos y en las tareas para conseguirlos; por ello es importante que se conozca de antemano las expectativas e intereses de todos.

LA MOTIVACION LABORAL

Es muy común oír decir en las organizaciones: *hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor*. Pero, qué hacer para lograrlo es el dilema que hay que resolver. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar

adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada. Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

“La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.”¹⁵ En ese mismo contexto, Judith Gordon señala en su libro titulado *Comportamiento Organizacional* que: todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.¹⁶

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores

¹⁵ Gordon, Judith *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta. Edición, México 1997. Pág. 114

¹⁶ Gordon, Judith *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta. Edición, México 1997. Pág. 114

o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. Entonces es necesario conocer qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera.

Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de identificar por qué trabaja la gente, y se concluye lo siguiente: Un trabajador motivado será una persona en estado de tensión, que para aliviar la tensión desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento. A mayor motivación mayor tensión y consecuentemente, mayor esfuerzo; si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización. Por ejemplo, algunos conversan mucho con sus amigos en el trabajo, dedican

gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales, no cumplen sus obligaciones de trabajo.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación. Sin embargo es importante decir que a las personas debe tratárseles como tal, es decir, considerando cada uno de los aspectos de su vida y brindarles herramientas que les ayuden en su desarrollo humano tanto en el ámbito laboral como personal, esto puede lograrse a través del diseño y aplicación de programas de desarrollo humano.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. Hablar de motivación no sólo significa dinero sino también de otras cosas que van más allá del dinero.

TECNICAS Y HERRAMIENTAS SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

En muchos casos, la mayoría de personas no trabajan donde quieren, sino donde pueden hacerlo. No se sienten satisfechas con su trabajo y solamente lo hacen para satisfacer las necesidades básicas de

estar y permanecer vivos. Esto hace que la persona no trabaje bien y que constantemente se le tengan que estar aplicando medidas disciplinarias. Pero cómo lograr que una persona se sienta motivada

- ✓ La primera herramienta básica es el pago justo y a tiempo.
- ✓ La segunda que el puesto de trabajo les brinde comodidad y seguridad al trabajo.
- ✓ La tercera y quizá la más importante es tomar en cuenta que el trabajador es una persona con sentimientos y necesidades, con problemas y debilidades. Antes de aplicar una sanción disciplinaria investigue cual es el problema. Tomar en cuenta siempre las opiniones del trabajador le dará un sentimiento de importancia. Sea un compañero y amigo de su colaborador.
- ✓ La cuarta es también de vital importancia. Si se trata con respeto a las personas estas respetaran de igual forma a sus subordinados, de lo contrario no tendrán autoridad.¹⁷

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores que llevan a cabo las organizaciones para propiciar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de confianza y respeto. La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en su realización. Para lograr mejoras en la productividad laboral es indispensable mejorar la calidad del entorno

¹⁷ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice-Hall, 3ª. Edición México, 1978. Pág. 87

laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede tener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracteriza a las instituciones.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a los mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad elevada de los niveles de satisfacción dependen de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas. Si un mejor desempeño conduce a recompensas y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados estos son justos y racionales, aumentará los niveles de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción.

LOS INCENTIVOS LABORALES

La motivación es una de las tareas administrativas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzca recompensa, por lo tanto motivar a alguien debe ser fácil; simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa o incentivo¹⁸

Los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en los instrumentos de

¹⁸ Dessley, Gary. Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 4ª. Edición, México 1991. Pág. 613

trabajo, y otras condiciones externas que hacen menos pesado la labor, porque provoca estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. A diferencia de los incentivos, las motivaciones laborales tienen una raíz subjetiva porque nacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes, aspiraciones y anhelos; esperanzas y ambiciones, así como de la actitud ante la vida y sus semejantes.

LA FRUSTRACIÓN EN EL TRABAJO

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como: a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente); b) agresividad (física, verbal y psicológica); c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y, d) alienación, apatía y desinterés.¹⁹

Es frecuente encontrar trabajadores extenuados, con la moral baja. Que se reúnen con amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración. Cualquiera que sea la situación, lo puede mantener en un estado de tensión e inconformidad que va a interferir en el desempeño laboral y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes le rodean.

Por esto es de vital importancia que la administración de la institución considere la participación activa de los trabajadores en el

¹⁹ Dessley, Gary. Op. Cit. Pág. 615

planteamiento y consecución de objetivos. Integrando esfuerzos y permitiéndoles la oportunidad de dar a conocer sus sugerencias basadas en la experiencia que les da el trabajo que ejecutan diariamente. De esta manera se influirá en el desempeño satisfactorio de las personas debido a que esto les da un sentido a lo que hacen, sabiendo que sus habilidades y sugerencias son valoradas; despertando en ellos el interés de poner en práctica los principios que fundamentan la institución de la que forman parte importante.

Naturaleza de la frustración

La presencia de una barrera externa o interna en el logro de un objetivo y satisfacción de una necesidad crea una situación frustrante, dando como resultado que la tensión inicial en estos individuos se hace persistente o se vuelve más fuerte. Dentro de los obstáculos externos tenemos las prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y situaciones similares. Los obstáculos internos son los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo particular.

Para que una persona pueda desempeñarse satisfactoriamente en sus labores es necesario que se desenvuelva en un ambiente agradable en el que todos tengan un trato justo y practiquen principios de respeto, confianza y compañerismo. Además debe existir congruencia entre jefes y trabajadores, ya que las personas generalmente aprenden por el ejemplo, por ello no bastará con asegurarse de que los subalternos conozcan los que esperan de ellos sino además que identifiquen en sus superiores esas actitudes de respeto mutuo, mística en su trabajo, mostrando interés por trabajar en armonía involucrando a todos como parte de un mismo equipo.

EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU IMPORTANCIA

Un equipo es un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Todos sus miembros responden del resultado final y no cada uno de forma independiente. Cada integrante está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada uno es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar y cada persona responde individualmente por su trabajo. Sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). Mientras que en el equipo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

Para que exista esta complementariedad es necesario que todos los miembros del equipo conozcan la forma en que con su trabajo están contribuyendo a la consecución de objetivos que se han planteado con anterioridad. Es por ello que una buena dirección buscará realizar actividades dentro del equipo con el objetivo de establecer una comunicación clara para hacerles saber si se están o no cumpliendo los objetivos basados en la misión y visión de la institución.

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación como rapidez de respuesta, eficacia, precisión, y dedicación.

Siendo fundamental la cohesión y una estrecha colaboración entre sus miembros.²⁰

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Para que todos los miembros del equipo sientan el compromiso y el interés por colaborar buscando el bien común es necesario que el jefe del equipo permita un ambiente de confianza y apoyo mutuo en el que lejos de imponer su autoridad y mando se esfuerce por involucrar a los integrantes, dándoles participación activa, confianza y sobretodo ganándose el respeto y admiración de cada uno de ellos. Logrando así, un equipo comprometido, satisfecho y dispuesto a contribuir de la mejor manera para obtener los resultados esperados por todos.

El líder del equipo

Todo equipo necesita un jefe, una persona que lo dirija, que se ponga al frente del mismo. Al igual que todo equipo de fútbol necesita un entrenador o que toda orquesta necesita un director. El jefe puede ser simplemente eso, un jefe, o puede ser algo más, un auténtico líder. Hay jefes que no son líderes y también puede haber líderes que no son jefes. La diferencia básica entre ambos conceptos radica en el origen de la autoridad que ejercen. El jefe recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa: la empresa lo ha colocado al frente del equipo. El líder recibe

²⁰ Lindin, Stephen C. Paul, Harry y Christensen Jhon, **“FISH, La Eficacia de un Equipo radica en su capacidad de Motivación”**
Ediciones Urano, S. A. Barcelona, 2001, Pág. 135

su autoridad del propio equipo: diversos factores como carisma, personalidad, entrega, energía, etc.; que le permiten ganarse el apoyo de sus colaboradores.

Cuando el jefe permite que las personas a las que dirige tengan la libertad y confianza de expresarle sus opiniones en pro de mejorar el trabajo que se realiza, poniendo de manifiesto su capacidad de escuchar, estudiar y valorar todos aquellos aportes significativos para la institución; estará logrando que su equipo se sienta parte importante dentro del equipo.

El desempeño de un equipo de trabajo puede mejorar notablemente cuando al frente del mismo se encuentra un auténtico líder. Un jefe podrá dirigir el equipo en base a la autoridad que su cargo conlleva pero puede que no sea capaz de motivarlo, de obtener su máximo rendimiento. Por eso, motivar al equipo no será una tarea difícil si se ha permitido un ambiente de confianza en la que todos participan. Un líder que se preocupa por motivar a su equipo prestará mucha atención a aquellas actividades que enriquecen la calidad de vida de sus trabajadores; y que fortalecen la integración, confianza y comunicación.²¹

Por otra parte, si dentro de un equipo el jefe y el líder son distintas personas se puede producir una dualidad de mandos, cada uno caminando en una dirección diferente. Aunque el jefe no sea un líder al menos debe contar con una serie de cualidades muy significativas para poder dirigir eficazmente un equipo de trabajo.

²¹ Lindin, Stephen C. Paul, Harry y Christensen Jhon, Op. Cit. Pág. 141

Debe ser una persona justa, que sepa exigir pero también recompensar, que no haga discriminaciones arbitrarias, sino que trate a todos por igual. Aprovechando cada oportunidad para reconocer los logros y felicitar el trabajo realizado exitosamente. Reconociendo que todos son capaces de hacer bien las cosas y aceptando que en algunas ocasiones él también puede estar equivocado. Por eso cada aporte que le puedan dar será bien recibido de su parte.

Además, deberá ser una persona muy trabajadora, que dé ejemplo: si exige a los demás, él por delante. Para que haya congruencia en el trabajo de equipo. Debe ser una persona exigente pero humana, que busque y persiga la excelencia pero que sepa reconocer el esfuerzo y la entrega. Una cualidad importante es ser comprensivo ante el fallo del colaborador. Muchos jefes adoptan frente a sus colaboradores una actitud fría, distante, de superioridad, confundiendo altivez con autoridad. Una persona que no sea capaz de relacionarse con su gente difícilmente va a ser capaz de liderar un equipo humano. Debe ser alguien que esté en constante comunicación y relación con sus compañeros de equipo, nunca se permitirá tomar decisiones que involucren o todo el equipo tomando únicamente su escaso punto de vista que pueda tener sentado detrás de un escritorio, si no que se ocupará de verificar personalmente cada uno de los aspectos necesarios para tomar determinada decisión, situándose en el lugar donde ocurre el suceso.

También será una persona respetuosa: que el mismo respeto que muestre hacia sus superiores lo muestre también hacia sus colaboradores. Pero que sepa mantener la disciplina, que sepa decir NO cuando sea necesario. Será un defensor de su equipo. Si hay que tomar medidas las tomará él dentro del equipo, pero no permitirá que desde fuera se ataque a ninguno de sus colaboradores. Una persona que se preocupe por el

bienestar de su gente, que nunca les deje a la deriva. Si se produce un fallo él lo asumirá de cara al exterior, nunca echará la culpa a un colaborador (internamente si pedirá responsabilidades, para evitar que suceda nuevamente). Que se preocupe de que todos se sientan a gusto en el equipo, integrados, que todos participen activamente, pero que a la vez todos sepan tomar la responsabilidad de sus funciones dentro del equipo. Una persona decidida, que sepa tomar decisiones por difíciles que sean.

El jefe debe confiar en su equipo ya que esto el equipo lo percibe y los posibles defectos del jefe se suelen transmitir al resto del equipo ya que su comportamiento tiende a ser imitado. Debe ser espontáneo y sincero con sus colaboradores, evitando caer en la hipocresía y falsedad porque si no lo único que conseguirá es un equipo deshonesto que no enfrente las cosas con sinceridad.

LA COMUNICACIÓN

Es un proceso necesario y característico del ser humano a través del cual expresa sus pensamientos y sentimientos, ideas e intereses y establece relaciones. En el proceso de comunicación intervienen por lo menos dos personas.²²

La comunicación entre trabajadores está determinada por la percepción que tengan de sí mismo y de los demás y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. Muchas de las causas de quejas de los trabajadores se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicación. Es más probable que un empleado acepte la política y las decisiones de la institución si se le

²² González, Carlos, Principios Básicos de Comunicación, Editorial Trillas, 3era. Edición México 1,990. Pág. 44.

informan las razones en que se fundan, así también si la organización se interesa en las expresiones del sentimiento de las actitudes de los trabajadores se puede evitar el descontento de estos.

Por ello el jefe del equipo se interesará en promover actividades que fortalezcan actitudes positivas en sus trabajadores tales como: reuniones periódicas para comunicarles acerca del logro de objetivos planteados, dialogar sobre formas de trabajo, planificar actividades que fortalezcan los lazos afectivos entre los colaboradores y sus superiores.

Comunicación en el trabajo en equipo

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista un gran nivel de comunicación dentro del mismo. El trabajo en equipo exige ante todo coordinación y esto sólo se logra con una comunicación fluida entre sus miembros.

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

- ✓ De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).
- ✓ De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).
- ✓ Horizontalmente (directamente entre los colaboradores).

Una de las principales causas de fracaso de los equipos es la falta de comunicación.

Además, muchas veces cuando este problema se manifiesta es ya demasiado tarde (parecía que todo iba bien, que el ambiente de trabajo era bueno, que no había conflictos, pero problemas de comunicación hacen que al final las distintas partes del proyecto no encajen, que los miembros hayan asumido supuestos diferentes, que las fechas no se cumplan).

Uno de los principales cometidos del jefe es conseguir desde el principio un buen nivel de comunicación en el equipo. Por ello buscará

siempre estar en contacto con su gente, teniendo acercamientos para manifestarle su interés en su bienestar. Considerándolo como un ser humano, tratará de estar al tanto de los logros y dificultades por las que pueden atravesar las personas con las que trabaja, manifestando empatía por cada uno de ellos. Si el equipo empieza a funcionar con una comunicación fluida entre sus miembros es posible que ésta se mantenga durante todo el proyecto. Si por el contrario en un principio falla la comunicación es posible que el equipo arrastre este problema durante toda su existencia.

La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el jefe. Si éste es una persona accesible, con una política de puertas abiertas, que comparte con sus colaboradores la información que recibe, que fomenta el diálogo y el debate dentro del grupo, está señalando a sus colaboradores que actitud debe imperar en el equipo. Si por el contrario, se muestra inaccesible, no comparte información, critica las opiniones que no son coincidentes, etc. es muy probable que en el equipo se imponga el secretismo (los colaboradores se guarden información: la información es poder). O por otro lado que impere la indiferencia y el desinterés en asuntos que son parte de todo el equipo.

El mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo. Una comunicación fluida entre los integrantes del equipo se favorece cuando existe una buena relación personal entre ellos. Pero estas reuniones no deben ser simplemente para leer o dictar una serie de procedimientos y requisitos necesarios para que cada trabajador memorice o pretender que ponga en práctica; por el contrario, se planificaran con el interés de enriquecer esa visión necesaria para tomar decisiones que afectaran a todo el equipo,

promoviendo sobretodo el espíritu de equipo, el sentido de pertenencia, calidez en el servicio y el fortalecimiento de actitudes positivas.

El líder debe favorecer esta relación personal, siendo para ello muy útil promover actividades extra-laborales (el aperitivo del viernes, comidas de cumpleaños, jornadas de camping con toda la familia, etc.).

Como ya se ha comentado, no se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos.

Por último, señalar que también el equipo debe preocuparse por mantener una comunicación fluida con el resto de la organización. El equipo no puede vivir de espaldas a la organización, tiene que involucrarse en la misma. Además, el equipo necesitará con toda seguridad información generada dentro de la organización por lo que tendrá que establecer los canales oportunos.

AUTORREALIZACION A TRAVÉS DEL TRABAJO

Las personas dentro de una institución, forman parte de ella y esto les da sentido de pertenencia ya que se identifican con cada una de las actividades que realizan. Se debe de hacer saber a los trabajadores de una empresa lo importante que es el trabajo que dentro de esta realizan. Los trabajadores forman parte de una estructura institucional, por lo que no deciden que rol adoptar dentro de esta, sin embargo sí puede contribuir a mejorar con el trabajo que realiza.²³ La autorrealización es el proceso por medio del cual es ser humano desarrolla conocimiento y destrezas individuales. Los trabajadores ahora buscan más el sentido de su vida y la realización personal, por lo que las condiciones que en el trabajo le

²³ González, Carlos. Op. Cit. Pág. 44.

permita alcanzar sus fundamentales. Ya no se trata simplemente de "sacarle el jugo" en las actividades que realiza; esto solo contribuye a que la persona vea su trabajo como algo momentáneo, como un escalón para llegar a donde él quiere, porque la institución no le ofrece la oportunidad dentro de la misma.

Es por eso que mientras más motivado esté el trabajador más se acercará a su autorrealización y un trabajador autorrealizado será más productivo y competitivo en su puesto de trabajo. La institución debe brindar las herramientas necesarias que ayuden al colaborador a su autorrealización. Es por ello que actualmente las empresas con mayor éxito, son aquellas que se preocupan por el desarrollo humano de su personal. Ideando estrategias que les motive a tener expectativas para desarrollarse profesionalmente, teniendo una visión personal dentro de la misma. La institución contemplará agregar esfuerzos por compensar el trabajo de su personal, facilitando su formación y actualización profesional por medio de cursos adicionales de acuerdo a sus inquietudes le ayudará al trabajador para su autorrealización y para la institución será recíproco porque tendrá personas motivadas y comprometidas con su trabajo.

RELACIONES HUMANAS

Son un proceso por medio del cual se ha desarrollado y estructurado la sociedad. El hombre es un ser social por naturaleza. Son el conjunto más complicado de actividades que tienen por objeto el mantenimiento, reproducción y desarrollo de nuestra sociedad. Por ello, cada individuo debe tratar de convivir de la mejor manera posible y con un criterio bastante amplio para ser útil a la sociedad, con la capacidad de reprobado lo que es erróneo y si es bueno, aprobarlo.

PREMISAS

1. La motivación en el trabajo es un elemento necesario en la búsqueda de la autorrealización del ser humano.
2. Mientras más motivado esté el trabajador, más se acercará a sus expectativas de vida; lo que traerá como resultado una persona más productiva y competitiva en su puesto de trabajo.
3. Los trabajadores buscan el sentido de su vida y la realización personal, a través del proceso en el que desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales.
4. La comunicación efectiva es un factor indispensable como parte del desarrollo de las capacidades del ser humano y sus relaciones con las demás personas.
5. Cuando las organizaciones propician en los empleados oportunidades de mejorar sus puestos de trabajo y se interesan por sus opiniones y aportes en un medio de confianza y respeto están contribuyendo a alcanzar unidos los objetivos previamente establecidos.
6. La satisfacción laboral aumentará si en la opinión de los empleados, las compensaciones y estímulos son justas y racionales, esto será reflejado en un mejor desempeño.
7. Las relaciones humanas son el conjunto más complejo de actividades que tienen por objeto el mantenimiento, reproducción y desarrollo de nuestra sociedad.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Coparticipación:

Acción realizada por una persona de participar a la vez con otro en algo. Busca integrar la participación de los líderes de ciertos grupos de trabajo, concediéndoles un papel fundamental en la mejor decisión del cambio.

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Integración
- ✓ Proceso de cambio
- ✓ Participación

Motivación:

Acción y efecto de motivar, motivo (causa). Es un estado interno que provoca movimiento, en la cual las necesidades son causadas por deficiencias físicas o psicológicas que producen motivos y los motivos son un estímulo que conducen a una actividad; si se satisface la necesidad logrando alcanzar la meta se establece el equilibrio y se reduce el motivo.

- ✓ Estado interno
- ✓ Necesidades
- ✓ Deficiencias
- ✓ Motivos o estímulos
- ✓ Equilibrio

Desarrollo Humano:

Es un proceso gradual que está relacionado con el desarrollo del juicio moral (conciencia moral). Desarrollo de la personalidad, cambio sistemático de un individuo por influencia del medio ambiente y del mundo interior. Comienza antes del nacimiento y dura para toda la vida. Las perspectivas de articulación son el conjunto de individuos afines y ciertos segmentos como el desarrollo de la inteligencia, del sentimiento, de la motivación y la socialización.

- ✓ Comprensión
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Socialización
- ✓ Personalidad
- ✓ Motivación
- ✓ Desarrollo de la inteligencia

Comunicación Efectiva:

La forma más importante de interacción social, proceso de transmisión informativa con estos componentes: el comunicador y el comunicante (que actúa unilateral o recíprocamente), los medios (signos lingüísticos o no lingüísticos), los canales (acústicos, óptico, etc.), de persona a persona o a través de los denominados medios masivos como prensa, radio, televisión, etc., Es un proceso acertado en el que intervienen adecuadamente cada uno de los elementos y existe retroalimentación. En psicología del trabajo es la relación entre esfuerzo y resultado o rendimiento, tiene un significado motivacional.

- ✓ Interacción social
- ✓ Medios de comunicación

- ✓ Comunicación recíproca
- ✓ Comunicación unilateral
- ✓ Canales de comunicación

Autorrealización:

Forma en que el sujeto determina en su mente lo que es real, destaca el papel de la percepción como base de la experiencia y el del pensamiento en cuanto agente de la estructuración de lo percibido.

- ✓ Satisfacción laboral
- ✓ Desarrollo de la empresa
- ✓ Motivación para el aprendizaje
- ✓ Motivación para el desarrollo
- ✓ Motivación por el fracaso

CAPITULO II

TECNICAS E INSTRUMENTOS

Selección de la muestra:

La investigación se realizó en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, Centro Guatemala 1. -INTECAP, CG1-. Institución que fue creada el 19 de mayo de 1972, por decreto 17 del congreso de la república. Su función principal es la capacitación en una diversidad de carreras técnicas, sus instalaciones ofrecen oportunidades de desarrollo a la persona que necesite ampliar sus conocimientos encaminados en el aprendizaje de un oficio, el cual le permita valerse y defenderse de una forma honesta. Su personal administrativo y docente en su mayoría son evaluados por oposición a una plaza de acuerdo al puesto o taller que tienen que desempeñar. Estos últimos en un papel de maestros guías, instruyen al estudiante basándose en una metodología de enseñanza teórica y artesanal.

La Visión del -INTECAP- es "Ser reconocidos como la institución líder y modelo en la efectividad de nuestros servicios". Y su Misión "Formar, capacitar y certificar trabajadores y personas por incorporarse al mercado laboral, así como brindar asistencia técnica en todas las actividades económicas, para contribuir a la competitividad y al desarrollo del país".

La muestra fue intencional o de juicio ya que incluyó a veinticinco instructores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Centro Guatemala 1, que cumplían con las siguientes condiciones: que laboraran en la jornada matutina, entre ellos hombres y mujeres que atendieran

programas de capacitación permanente que se llevaran a cabo dentro de las instituciones del Intecap Centro Guatemala 1.

Para la ejecución de esta investigación se seleccionó una muestra de la población total de cuarenta instructores, la cual fue intencional o de juicio. Integrando la participación de veinticinco instructores que cumplieran con las siguientes características: la mayoría de ellos de género masculino, entre las edades de 25 a 50 años; laboran en horario de 7:30 a 15:30 de lunes a viernes. Cada instructor es capacitado en el área técnica y con una amplia experiencia en su trabajo. Es decir que la institución a través de sus sistemas de formación y evaluación garantiza profesionales calificados para la labor docente que desempeñan, puesto que la totalidad posee el estudio y el entrenamiento constante. Los instructores atienden programas de capacitación permanente a una población de estudiantes jóvenes que oscilan en edades de 15 a 22 años, en su mayoría varones, con un nivel académico de sexto primaria a tercero básico y con una situación económica limitada.

Instrumentos de recolección de datos:

Con el objetivo de detectar necesidades de formación se elaboró un cuestionario que fue aplicado a los instructores. (*Ver Anexo No. 1*) Este consistió en veinticinco preguntas de respuesta cerrada las cuales fueron clasificadas en seis factores, que se describen a continuación:

1. **Motivación laboral:** aquí se incluyeron aspectos relacionados con el comportamiento del trabajador hacia las tareas asignadas. Y el grado de motivación hacia el trabajo que realiza.
2. **Sentido de pertenencia e identificación con el trabajo y la institución:** este factor incluyó aspectos de la institución vista desde la perspectiva del trabajador, tales como: si este considera que en la

institución se le reconoce la calidad de su trabajo, si se interesa por su bienestar, si ésta le da la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y si se promueven actividades de desarrollo humano, enfocadas a mejorar su calidad de vida.

3. **Motivación económica:** el planteamiento de estas cuestiones permitió indagar sobre el factor económico como razón primordial para la realización de su trabajo.
4. **Comunicación en el trabajo:** este factor evaluó el grado de satisfacción que los instructores tienen en relación a la forma en que se comunican tanto con sus compañeros de trabajo así como con las autoridades. Además de dar a conocer si sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta, y si se promueve su participación en la organización de actividades relacionadas con su trabajo.
5. **Recursos institucionales:** aquí se consideró aspectos para determinar si la institución está proporcionando a los trabajadores las herramientas y materiales necesarios para la realización de su trabajo.
6. **Autorrealización:** este factor permitió determinar si el trabajador se encuentra satisfecho realizando su trabajo y si considera que éste le permite cumplir con sus intereses personales y laborales. Así como su interés por participar en actividades de desarrollo humano.

En la parte final del cuestionario se les indica que coloquen los talleres de su interés para incluir como parte del programa, además se asignó un espacio para que anotaran sus aportes.

Procedimientos de trabajo:

Para recabar información se utilizaron las siguientes técnicas:

Entrevistas individuales: durante el desarrollo de la investigación y a través del trabajo con los instructores de manera grupal, se propició un acercamiento que permitió que las personas comunicaran opiniones, experiencias e ideas; información que fue obtenida de manera informal debido a que se tomaron en cuenta las oportunidades de conversar con ellos y así mismo su disponibilidad durante el proceso.

Observación espontánea: como parte del proceso de investigación fue indispensable la utilización de esta técnica, porque permitió prestar atención al comportamiento y actitudes de la población participante en el estudio en distintas actividades de su ambiente laboral. Estas tuvieron lugar en sus salones de clase, laboratorios, talleres y en las actividades compartidas con ellos, haciendo anotaciones de los aspectos observados.

Dinámicas grupales: se llevaron a cabo durante el desarrollo de las reuniones grupales y en la publicación y socialización del "Programa de motivación y desarrollo humano dirigido a instructores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Centro Guatemala 1" al compartir uno de los temas de su interés. Estas fueron seleccionadas para contribuir a los objetivos propuestos en cada actividad buscando la participación activa de los instructores.

Observación documental: se tomaron en cuenta los aportes de algunos autores antiguos, modernos y contemporáneos, así como de otros estudios similares del tema investigado, sustentando teóricamente esta investigación y para el contenido del programa.

Diseño del Programa: a partir de la información recabada, se procedió a hacer el diseño del "Programa de motivación y desarrollo humano dirigido a instructores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Centro Guatemala 1". Teniendo un enfoque constructivista basado en contenidos declarativos, procedimentales y actitudinales, es decir que toma en cuenta conocimientos teóricos, prácticos y de actitudes. La integración de la fundamentación teórica y la información obtenida con las personas que participaron en la investigación, permitió identificar los temas a incluir en el programa, el cual estuvo sujeto a validación como parte del proceso previo a su publicación.

Validación del Programa: por ser una investigación participativa, una vez elaborado el diseño fue necesaria la validación por parte de las autoridades de la institución. La que se llevó a cabo a través de una entrevista en la que participó el jefe técnico pedagógico con quien se establecieron conclusiones y recomendaciones tomando como base el diseño del programa propuesto. (*Ver Anexo No. 2*)

Para el diseño de un programa fue importante contemplar la aplicación de cuatro fases que permitieron establecer un orden de actividades a desarrollar; en estas actividades se incluyeron estrategias y metodologías a cumplir, las cuales se desglosan de la siguiente manera:

FASE 1:
En esta fase se recabó información para detectar necesidades de la población y con ello determinar el contenido del programa, realizando las siguientes actividades. <ul style="list-style-type: none">✓ Aplicación de cuestionario a instructores: el cual fue entregado de forma individual, presentándoles también el objetivo del mismo. Para responderlo se les pidió contestar con sinceridad, enfatizando

<p>la importancia de hacer anotaciones adicionales si lo consideraban necesario. Se aprovechó la oportunidad para obtener información de forma verbal, relacionada con el tema de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones grupales: estas se realizaron con los instructores quienes formaron parte de la muestra seleccionada, para dar a conocer el objetivo de la investigación y motivarles a participar positivamente en el proceso. Reuniones que fueron necesarias para identificar necesidades de formación y fundamentar el contenido del programa ✓ Dinámicas grupales: las cuales fueron complementarias a la información de los temas compartidos en las reuniones con los instructores.
FASE 2:
<p>Al concluir con la fase 1 se procedió con el diseño del programa, iniciando con la organización e integración de la información obtenida en el trabajo de campo con los instructores y la fundamentación teórica que respalda el contenido del programa para su redacción.</p>
FASE 3:
<p>En este proceso fue necesario entrevistar a las autoridades de la institución para darle validación al programa elaborado. Previo a la publicación del programa se tomaron en cuenta las conclusiones y recomendaciones proporcionadas por el jefe pedagógico.</p>
FASE 4:
<p>Se realizó una reunión con los instructores, orientadora y jefe pedagógico de la institución para comunicar los resultados de la investigación, en la que se realizaron dinámicas grupales y de participación. Finalizando con una evaluación de la actividad.</p>

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo contiene información detallada de los resultados obtenidos por medio de las cuatro fases del proceso de investigación mencionadas en el capítulo anterior.

La primera fase del estudio consistió en un cuestionario aplicado a la muestra seleccionada cuyos resultados se presentan a continuación.

En el cuadro de resultados individuales se pueden observar de forma individual la información proporcionada por cada uno de los participantes, a través del cuestionario. (*Ver Anexo No. 3*)

Según la agrupación de los factores evaluados. Cada uno de los criterios representa el número de respuestas a favor de las preguntas que se incluyeron en ese factor. De tal manera que en el caso del factor evaluado respecto a la motivación laboral se agruparon las siguientes preguntas:

MOTIVACIÓN LABORAL:

1. Me siento motivado para realizar mi trabajo
3. Estoy siempre dispuesto a dar lo mejor en mi trabajo
4. Soy creativo para realizar mi trabajo

SENTIDO DE PERTENENCIA:

6. Reconocen la calidad de mi trabajo
7. Considero que la institución me da la oportunidad de desarrollarme profesionalmente

- 8. La institución me incentiva a ser mejor persona cada día
- 10. Me siento identificado con la institución
- 14. Considero que el lugar donde realizo mi trabajo cuenta con la seguridad que requiere para desempeñarme eficientemente
- 15. Tengo metas a corto plazo dentro de la institución
- 16. La institución se interesa por mi bienestar
- 17. El ambiente laboral que me ofrece la institución me hace sentir confortable y a gusto
- 22. Promueve la institución actividades de Desarrollo humano como talleres, charlas, etc.

MOTIVACION ECONOMICA:

- 11. La razón primordial de mi trabajo es el salario que recibo
- 21. Está siendo bien remunerado el trabajo que realizo

COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO:

- 2. Me siento motivado a opinar o dar sugerencias de mejoras para la institución
- 12. Las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo son adecuadas
- 13. Considero que existe una adecuada comunicación entre las autoridades y su personal
- 20. Cuando realizo bien mi trabajo recibo felicitaciones por parte de mis superiores
- 24. Considero importante que la institución tome en cuenta mi opinión en la organización de estas actividades

RECURSOS INSTITUCIONALES

- 18. La institución me proporciona los materiales y herramientas necesarios para realizar un trabajo de calidad

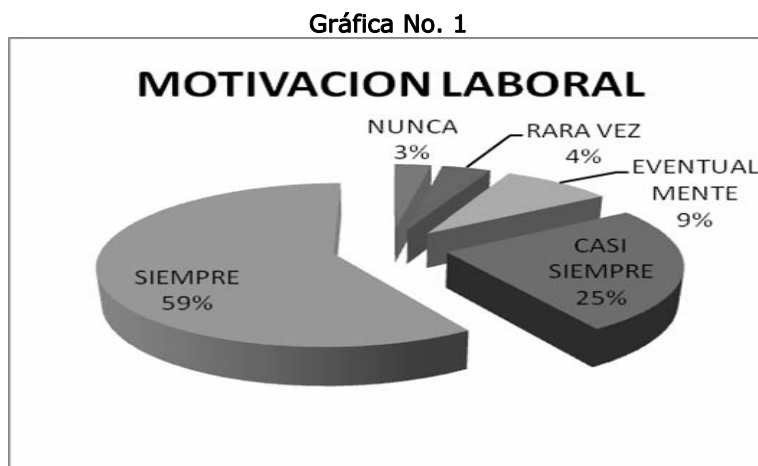
19. Cuento con el tiempo necesario para la preparación de mi clase

AUTORREALIZACION:

- 5. Me satisface el trabajo que realizo
- 9. Mis intereses personales y sociales se cumplen a través de mi trabajo
- 23. Considero necesario que la institución promueva este tipo de actividades
- 25. Me gustaría participar en talleres de desarrollo humano

En el cuadro de resultados globales se puede observar el número de respuestas obtenidas, cuantitativamente, (*Ver Anexo No. 4*) las cuales fueron agrupadas y clasificadas en seis factores.

A continuación se analizan los resultados en cada uno de los factores:



Fuente: Cuestionario aplicado a instructores del Intecap Centro Guatemala 1. Año 2008

Este factor contiene aspectos de cómo el trabajador se siente motivado para realizar sus labores y la disponibilidad de dar lo mejor de sí, incluyendo su creatividad.

Esta motivación no tiene relación con aquella de orden económico como tampoco institucional. Básicamente es esa **motivación intrínseca**

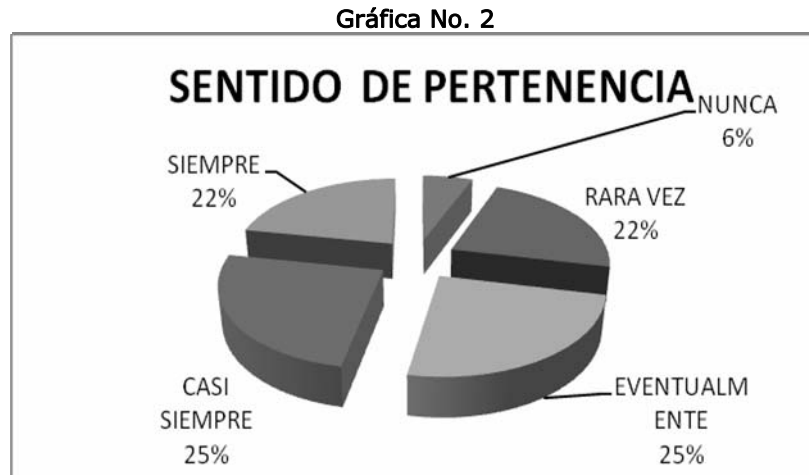
que manifiesta en la ejecución de su trabajo, considerando que es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están, pues cada empleado es diferente y cada uno tiene su propia escala de valores: lo que motiva a uno puede ser diferente de aquello que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier empleado busca cumplir a través del trabajo que realiza.

Se puede apreciar en la siguiente gráfica la diferencia tan marcada, porque el 59% de la población refleja que se encuentra siempre motivado en su trabajo. Lo que beneficia a la institución pues contar con trabajadores motivados permitirá aprovechar al máximo este potencial para el mejor desempeño. Sin embargo es importante considerar que el 41%, debe fortalecerse para que formen parte en este número que representa la mayoría.

La grafica refleja un alto porcentaje en el grado de motivación que poseen los instructores, para lo cual es importante tomar en cuenta otros elementos o factores que complementen esta motivación; como institución se le estará permitiendo la oportunidad de crecer dentro de esta, teniendo oportunidades de escalamiento y de mejorar sus condiciones actuales de trabajo. Con esto, el trabajador podrá sentirse mayormente motivado y comprometido, porque la institución le abre nuevas puertas que le permitan escalar exitosamente; definitivamente el ser humano necesita buscar nuevos horizontes como parte del crecimiento y realización personal y que mejor que lo considere dentro de la misma institución, logrando su perfeccionamiento en áreas de su dominio.

Así también es importante considerar la implementación de actividades que aumenten la motivación de los trabajadores, continuar con capacitaciones y talleres no solo de tipo laboral sino que incluyan aspectos orientados al desarrollo humano de las personas; esto conseguirá un

mayor grado de motivación en cada uno de los trabajadores, así como el fortalecimiento de los que buscan tener una mejor motivación, logrando la satisfacción total de esta población.



Fuente: Cuestionario aplicado a instructores del Intecap Centro Guatemala 1. Año 2008

De igual manera al análisis anterior, se indagó sobre el reconocimiento que el trabajador recibe por parte de sus superiores en la ejecución exitosa de sus labores, así mismo la implementación de actividades que le ayuden en su desarrollo personal para mejorar su trabajo día a día; lo que permite que se sienta identificado con la institución. Esto le da sentido de pertenencia. Se considera que el desarrollo de talleres o actividades encaminadas a incrementar la motivación y el grado de identificación de los trabajadores, son de gran ayuda, ya que este **sentido de pertenencia** se ve reflejado en la imagen del instructor y su comportamiento ante sus participantes y las demás personas.

En esta gráfica se observa una diversidad de opinión en la población, debido a que cada una de las escalas representa similares porcentajes. Lo importante de estos resultados es que el número de trabajadores que manifiestan siempre estar motivados por la institución es el elemento que

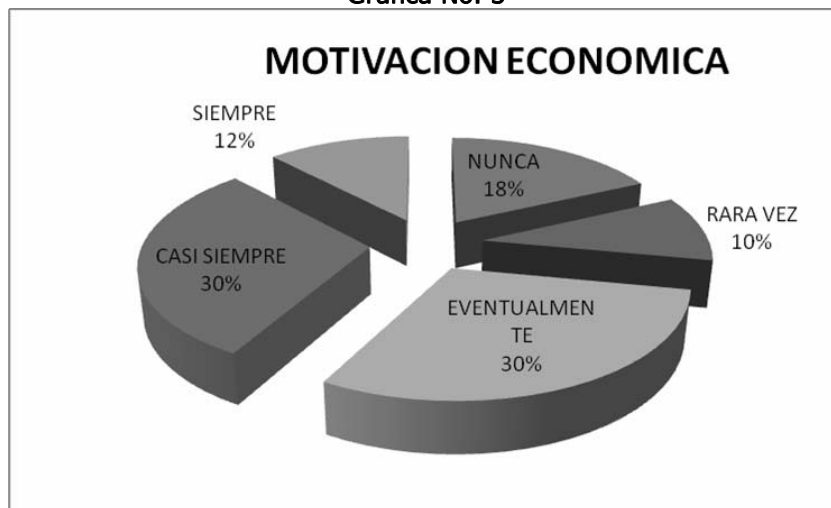
se debe tomar en cuenta para fortalecer el desempeño laboral de aquellos que aun no han alcanzado el nivel máximo de motivación e identificación hacia este centro educativo. En este sentido se debe desarrollar actividades en las que se les incluya la participación activa de cada uno de los colaboradores, permitiéndoles apreciar lo valioso de formar parte de una institución líder con estrategias y políticas conocidas por cada uno de ellos, trabajando constantemente.

Es tan valioso para la institución contar con personas que ofrecen al servicio de los demás todas sus capacidades, esforzándose al máximo con entusiasmo y sobre todo defendiendo el trabajo desempeñado y mostrando interés por este. Se considera que una persona que se siente a gusto en su lugar de trabajo, contribuirá activamente al cumplimiento de los objetivos planteados, teniendo principalmente en cuenta la visión y misión de la institución de la que forma parte. Pertenecer a esta, es sentirse un elemento importante y necesario en los puestos de trabajo que cada uno tiene a su cargo y del que se es responsable.

Las últimas tendencias en la administración de recursos humanos sugieren que cuando la institución visualiza a sus trabajadores como piezas no vitales en el trabajo, se genera un ambiente negativo y de poca colaboración entre sí, ya que los colaboradores saben que no son necesarios, debido a que se les ha hecho ver que el trabajo que realizan lo puede llevar a cabo cualquier otra persona de las muchas que quisieran ocupar sus puestos de trabajo, e incluso haciéndoles la invitación de que si no les gusta o no están de acuerdo con determinada situación, que pueden retirarse cuando lo consideren, pues no son indispensables. Con ello se está anulando por completo la motivación, participación e identificación con su trabajo. Nadie va a querer trabajar eficientemente y mucho menos dar un valor agregado a lo que hace, si sabe que su trabajo no es

indispensable. Por el contrario, si se le hace saber que es una elemento clave y necesario para alcanzar las metas trazadas y que de lo bien que realice su trabajo depende la organización, se le está dando la oportunidad de sentirse parte activa, adquiriendo un mayor grado de consciencia y responsabilidad en sus actividades laborales. Su trabajo ya no representará para él una carga o simplemente una fuente de satisfacción económica, sino que lo disfrutará y tratará de perfeccionarlo cada día porque sabe que pertenece a esta institución, que lo valora y escucha. Interesándose asimismo por su bienestar tanto personal como laboral. El sentido de pertenencia es un elemento fundamental que debe trabajarse constantemente en todos los niveles jerárquicos, ya que contribuye sustancialmente a la motivación.

Gráfica No. 3



Fuente: Cuestionario aplicado a instructores del Intecap Centro Guatemala 1. Año 2008

El factor económico es conocido como una necesidad básica del ser humano, pues toda persona busca trabajar para obtener una fuente de ingresos y con ello satisfacer necesidades vitales. Sin embargo el trabajador debe considerar otras alternativas que además de factores económicos que lo motiven a un desempeño laboral satisfactorio, integren otras motivaciones que se caractericen por enriquecer la calidad de vida en

su trabajo y en todas sus dimensiones. Esto para contribuir a la autorrealización personal y por ende laboral que propicie la mejor y más duradera motivación en el trabajador.

Los resultados obtenidos demuestran la fortaleza de la institución en esta área, debido a que en su mayoría, los trabajadores se encuentran motivados por el salario que perciben; por lo tanto habrá que accionar en cuanto a promover en cada uno de los trabajadores un desempeño laboral que no esté basado únicamente en el factor económico sino además en el placer y la satisfacción de realizar su trabajo con entusiasmo y dedicación.

Es satisfactorio para la institución contar con personas que se sienten reconocidas en la ejecución de su trabajo y motivarlas a través del incentivo económico. Este incentivo influye en el buen desempeño de las personas como un elemento esencial para subsistir y cumplir con sus propias metas; el enfoque que debe darse a este aspecto no es únicamente como una motivación en sí, sino como una necesidad de cubrir todas las expectativas que cada uno tiene e integrarlas en relación al logro de sus objetivos, los cuales le puedan beneficiar a la institución, (un ejemplo puede ser la inversión que ellos hacen por continuar sus estudios universitarios), el no poder cubrir esta necesidad cuando se ha planteado como una meta o ideal, provocará inconformidad, intranquilidad e inseguridad y de no ser manejado adecuadamente puede generar frustración, la cual será manifestada en el ambiente laboral.

Es importante actuar con precisión y evaluar constantemente al trabajador, porque solo de esta manera se prestará atención a las necesidades del personal en general, debe observarse el medio en el que se desenvuelven y ante todo indagar sobre ese porcentaje que aún no se encuentra motivado totalmente en este factor.

Gráfica No. 4



Fuente: Cuestionario aplicado a instructores del Intecap Centro Guatemala 1. Año 2008

Para que un equipo funcione de forma eficaz es fundamental que exista un alto nivel de comunicación dentro del mismo. Según los resultados obtenidos se puede observar una diversidad de opiniones al respecto, en esta área se ha tomado en cuenta las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y la comunicación con las autoridades. La capacidad de felicitarles por un trabajo realizado eficientemente, la motivación a opinar, así como el nivel de confianza depositada en el trabajo que realiza; lo cual únicamente se logra con una buena coordinación basada en una comunicación fluida que se dé en distintas direcciones. De arriba hacia abajo, es decir, del jefe a sus trabajadores; de abajo hacia arriba, de los colaboradores hacia el jefe; y horizontalmente, es aquella que existe de forma directa entre los trabajadores de un mismo nivel de jerarquía.

La gráfica refleja porcentajes similares en cada una de las categorías, sin embargo al complementar las tres categorías que se acercan más al aspecto positivo se obtiene un resultado unificado de 66%,

que representa un potencial aprovechable para la institución; pudiendo establecer una comunicación efectiva, haciéndole saber lo importante que es el trabajo que realizan dentro de la institución, promoviendo un diálogo constante que le dé la posibilidad de expresar sus opiniones de cómo mejorar el trabajo que realiza.

La institución tiene personal muy capacitado, esencialmente porque cuentan con un principio fundamental en toda relación socio-laboral como es la comunicación entre las personas; si en los equipos de trabajo de cada taller, se establece una buena comunicación, un contacto directo entre ellos y propician una convivencia armoniosa, es de valorar este comportamiento, el cual debe ser adoptado por todos y fortalecido por los líderes de cada equipo, especialmente por la persona que con mayor liderazgo dirige la institución, de manera que la comunicación permanezca siempre en las diferentes direcciones.

Para un trabajador no hay mayor satisfacción que el sentirse cómodo en la comunicación con su subalterno, aún más cuando se le manifiesta lo importante que es no solo por su desempeño sino como persona, que se interesen por él, por sus proyectos; esto permite conocerles mejor sus intereses personales y por ende sus anhelos dentro de esta institución. El liderazgo conlleva una serie de características y cualidades que debe poseer una persona, pero se hace referencia a la comunicación, un buen líder debe saber comunicarse, dirigirse a las personas a través de una comunicación fluida, comunicarse asertivamente y de forma clara, una comunicación abierta a comentarios, opiniones e ideas, identificar aspectos en una persona por su forma de comunicarse y delegar funciones; todos estos elementos son parte fundamental de una buena comunicación en el trabajo.

Los beneficios de una buena comunicación para la institución son innumerables porque se consigue hacer un trabajo en sincronía donde todos realizan sus actividades teniendo objetivos claros, cada uno es responsable de su trabajo pero todos son responsables de los resultados finales. Cada uno tratará de colaborar para que el trabajo que se realice sea el mejor porque conocen los objetivos de la institución y saben la manera de alcanzarlos. Se harán reuniones periódicas con los trabajadores y mandos medios para evaluar los resultados obtenidos con la forma de trabajo actual y se realizarán las correcciones necesarias para continuar. Con esto se logrará mayor compromiso y motivación para el equipo.

Gráfica No. 5



Fuente: Cuestionario aplicado a instructores del Intecap Centro Guatemala 1. Año 2008

En el éxito obtenido y la motivación del trabajador influyen varios factores, los cuales contribuyen y apoyan el trabajo que realizan, por lo que se toma en cuenta el recurso proporcionado por la institución, así como los beneficios con los que debe contar. Es indispensable brindar a los trabajadores las herramientas y equipo necesario, así también contar con un tiempo específico para que realice eficientemente el trabajo asignado.

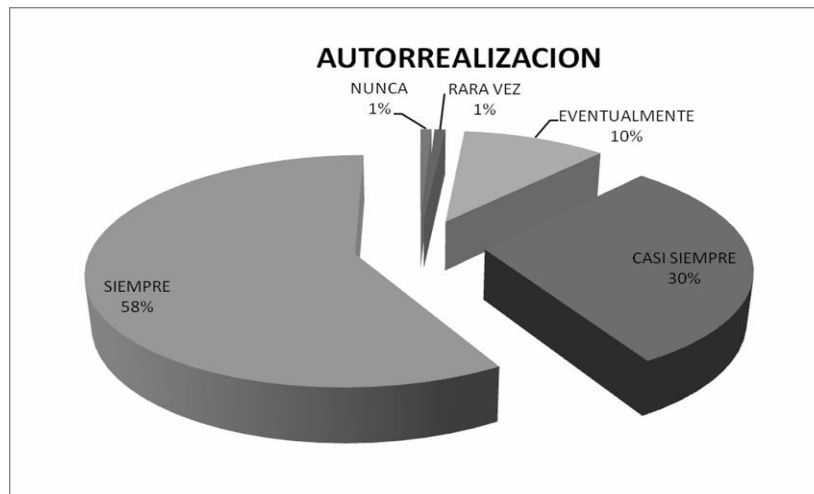
Considerando que Intecap es una institución que ofrece a sus estudiantes un proceso de enseñanza-aprendizaje completo, en donde no solo se trabaja con la teoría sino de forma práctica con el objetivo de incertarlos de inmediato al campo laboral. Es necesario enfatizar en el nivel de exigencia y dedicación que se requiere de cada uno de los instructores; tomando en cuenta los factores que intervienen en su buen desempeño, tales como las gestiones que realiza para obtener los materiales que requiere en determinado momento y la manera positiva en que recibe el apoyo en la atención de sus necesidades laborales.

Otro aspecto importante en relación a esto es la metodología de trabajo que la institución requiere a los instructores, ya que les requiere que planifiquen sus clases a través de un plan establecido, el cual ha estado funcionando por varios años. Al respecto, se pudo identificar que los instructores no se sienten complacidos completamente con el plan de trabajo solicitado, consideran que es un programa muy cerrado y exigente en el cumplimiento de sus objetivos, esto no permite de alguna manera flexibilidad que acceda a la integración de otras actividades que ellos consideren ser complemento dentro de sus contenidos.

Es importante reflexionar que existen personas que se han dedicado siempre al área educativa, por lo que tienen experiencia desarrollada que genera nuevas ideas y formas de enseñar, considerando que no existe una persona ideal como educador, pero sí educadores que promuevan una expectativa distinta en dicho proceso. La función del educador es también contemplar el esfuerzo, la dedicación por parte del educando y aún más el gusto por aprender y disfrutar aquellas asignaturas que en determinado momento bloquean el rendimiento académico. Lo mencionado anteriormente muestra la necesidad de que el instructor cuente con los

medios materiales, espacios de tiempo disponible y en el momento preciso para una buena planificación de su programa educativo.

Gráfica No. 6



Fuente: Cuestionario aplicado a instructores del Intecap Centro Guatemala 1. Año 2008

La institución debe buscar que la participación de los trabajadores en el equipo de trabajo suponga la oportunidad de alcanzar las metas trazadas al momento que decide formar parte de esta.

Cada trabajador busca ubicarse en una actividad en la que se sienta a gusto, en un ambiente positivo que contribuya a su motivación y desarrollo personal. Formar parte de esta le dará sentido de pertenencia, ya que se identifica con cada una de las actividades que realiza. La **autorrealización** es el proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. Los trabajadores ahora buscan más el sentido de su vida y la realización personal por lo que las condiciones que en el trabajo le permitan alcanzar son fundamentales. Mientras más motivado esté el trabajador más se acercará a su

autorrealización y un trabajador autorrealizado será más productivo y competitivo en su puesto de trabajo.

Es importante considerar que existe un porcentaje bien definido en el aspecto de su autorrealización personal, pero cuántas personas de ésta población lo han enfocado a logros dentro de esta institución y cuántas tienen una visión de continuar realizándose en ella y obtener un beneficio. Lo significativo es que contamos con gente que tiene expectativas y que se encuentra satisfecha por el logro de sus metas. Otro aspecto significativo es que han manifestado disponibilidad e interés por participar en actividades de desarrollo humano, porque consideran que ayudan a enriquecerse como seres humanos. Por lo anteriormente mencionado en anexos encontrará una propuesta de un programa de motivación y desarrollo humano con temas relacionados a esta investigación.

La gráfica refleja un alto potencial en la autorrealización de cada trabajador, lo cual es un aspecto muy positivo debido a que parte de esta realización es el interés que muestran en participar en actividades que contribuyan a su desarrollo personal y profesional, así como ser tomados en cuenta en la organización de las mismas. Este resultado es de gran beneficio para la institución porque cuenta con personal con la motivación de crecer y desarrollarse, en la consecución de objetivos de la misma.

Esta segunda fase muestra el diseño del programa validado por la institución, el cual consiste en cuatro temas del interés y necesidades manifestado por los instructores.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de trabajo se refiere a un medio necesario para subsistir, y es también para el hombre un derecho y un deber por ser una necesidad para sí mismo y una responsabilidad frente a la sociedad. Pero el trabajo es necesario para algo más, no sólo para producir bienes necesarios y vivir. En el trabajo el hombre pone en ejercicio todas sus facultades, fortaleciendo su voluntad y desarrollando destrezas físicas e intelectuales. En el trabajo pone en actividad todo su ser, desde lo más físico hasta lo más racional, su creatividad, su libertad. Se desarrolla y crece como persona en busca de su autorrealización. La motivación es un elemento indispensable en la búsqueda de esta autorrealización, es la que le va permitir conducirse hacia el logro de sus aspiraciones. En ciertos ambientes la motivación se deja pasar por alto no prestando la debida atención. Todo ser humano necesita retroalimentar de forma positiva y fortalecerse como persona para que el trabajo que realiza le produzca satisfacción; la motivación es un aspecto fundamental en el valor de toda organización porque un trabajador motivado será más eficiente.

La comunicación es la herramienta por excelencia en la solución de la mayoría de los problemas humanos, sobre todo en el ámbito laboral. Actualmente las técnicas de administración de recursos humanos están centradas en dar participación activa a sus trabajadores para el planteamiento de objetivos, permitiendo su integración, entrega y compromiso con el trabajo a su cargo.

La inquietud de diseñar un programa de MOTIVACION Y DESARROLLO HUMANO, surge a partir de las necesidades identificadas y la observación como un elemento que despierta el interés por contribuir desde la disciplina de la psicología y su aplicación en el ámbito laboral, especialmente para trabajar con un grupo de personas que laboran en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-.

OBJETIVOS GENERALES

- Contribuir al fortalecimiento de valores que redunden en la calidez del servicio actitudinal y laboral del trabajador y su identificación con la institución, lo cual motive a un mejor y satisfactorio desempeño.
- Promover actividades extra-laborales que favorezcan una relación cordial y comunicativa entre las personas que forman parte de un equipo de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir en la atención de necesidades de motivación laboral a partir de teorías psicológicas.
- Analizar el nivel de comunicación y sus direcciones como parte de una buena relación interpersonal.
- Reflexionar acerca de la importancia del trabajo como medio de autorrealización.
- Fomentar el trabajo en equipo considerando cada uno de los elementos que lo integran, y con ello aumentar la productividad laboral.

CONTENIDO

"PROGRAMA DE MOTIVACION Y DESARROLLO HUMANO"

Tema 1:

Comunicación en el Trabajo

- ✓ Qué se entiende por comunicación
- ✓ De qué formas te comunicas
- ✓ Barreras que interfieren en la comunicación
- ✓ Técnicas de comunicación efectiva

Tema 2:

Trabajar en equipo le da sentido a lo que hago "Nunca uno solo es más que la suma de todos"

EL TRABAJO EN EQUIPO

- ✓ El por qué del trabajo en equipo
- ✓ Diferencias entre el trabajo en equipo y en grupo
- ✓ Condiciones para un óptimo trabajo en equipo
- ✓ Conoces tus habilidades
- ✓Cuál es tu participación dentro del equipo(Roles)
- ✓ La función del Líder
- ✓ Quiénes promueven el espíritu de equipo?
- ✓ Beneficios del trabajo en equipo

Tema 3:

La Motivación Laboral

- ✓ Definición
- ✓ Tipos
- ✓ Proceso
- ✓ Factores
- ✓ Jerarquía de Necesidades

- Fisiológicas
- De seguridad
- De pertenencia
- De reconocimiento
- Autorrealización
- ✓ Técnicas y Herramientas sobre motivación laboral
- ✓ La importancia de la motivación laboral

Tema 4:

Actitudes inteligentes en las relaciones humanas

RELACIONES HUMANAS

- ✓ Definición
- ✓ Importancia
- ✓ Relaciones Interpersonales

ACTITUD INTELIGENTE

- ✓ Felicidad
- ✓ Emociones

FORMAS DE RESOLVER PROBLEMAS Y CONFLICTOS

- ✓ Negociación

RECURSOS

INSTITUCIONALES

- CENTRO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD INTECAP GUATEMALA UNO
- AULAS DISPONIBLES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

HUMANOS

- RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA
- PARTICIPANTES

MATERIALES

- PIZARRA
- MARCADORES
- ESCRITORIOS
- PAPEL PARA FOTOCOPIAS
- MATERIAL DIDACTICO
- OTROS

METODOLOGÍA

Se utilizará el método deductivo, la técnica expositiva dinamizada, técnica de matriz de clasificación, técnica de lluvia de ideas, reflexiones grupales, lecturas de historias, etc.

EVALUACIÓN

Se realizará a través de la observación, participación, cuestionarios preguntas orales, y ejercicios.

PLANIFICACIÓN TEMA 1

Parte Informativa:

Nombre del Centro Educativo: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP

Nombre del Programa: Motivación y Desarrollo Humano

Responsable: DEPARTAMENTO DE ORIENTACION

Fecha de Inicio y finalización _____ Duración: 1 hora y 30 minutos

Tema: Comunicación en el Trabajo

OBJETIVO GENERAL:

1. Analizar el nivel de comunicación y sus direcciones como un elemento esencial en el ámbito laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar el taller el trabajador será capaz de:

1. Enunciar las características de la comunicación en dirección vertical como horizontal
2. Ejemplificar diálogos de una buena comunicación en el campo laboral
3. Valorar la importancia del diálogo en el trabajo para propiciar una buena comunicación

CONTENIDO

CONTENIDOS DECLARATIVOS	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	CONTENIDOS ACTITUDINALES
<p>COMUNICACIÓN <i>Qué se entiende por comunicación</i> <i>Direcciones en las que se da la comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertical y horizontal <p><i>Barreras que interfieren en la comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitudes negativas - Intereses diferentes - Información incompleta <p><i>Características de la comunicación efectiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber escuchar, es la base - Mostrar interés por la otra persona - Saber comunicar - Escuchar activamente - Establecer confianza y respeto 	<p>Establecer el significado de la comunicación, a través de una lluvia de ideas.</p> <p>Señalar las barreras de comunicación más frecuentes en el trabajo.</p> <p>Diferenciar entre una comunicación eficaz en el trabajo y una mala comunicación, a través de un cuadro matriz.</p>	<p>Practicar actitudes que manifiesten un diálogo constructivo, creando confianza y respeto mutuo.</p> <p>Valorar la importancia de una comunicación eficaz en un ambiente laboral.</p>

<p>mutuo. <i>Los beneficios de saber escuchar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumenta el nivel de confianza en el equipo - Promueve la participación de los miembros del equipo 		
ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Método Deductivo Técnica Expositiva dinamizada Técnica de Matriz de clasificación Técnica de Lluvia de ideas</p> <p>Motivación: dinámica de ordenamiento a través de la comunicación gestual.</p> <p>Presentación: exposición magistral.</p> <p>Desarrollo: Dinámica de reproducción de figura en parejas</p> <p>Fijación: resolución de un cuadro matriz de características de comunicación eficaz e ineficaz.</p> <p>Integración: lluvia de ideas del significado de la comunicación.</p>	<p>Humanos: Trabajadores Responsables</p> <p>Materiales: Hojas Figura a reproducir</p> <p>Mapa Cognitivo Almohadilla Marcadores Pizarrón</p>	<p>Cuadro matriz Observación de actividades en clase.</p>

PLANIFICACION TEMA 2

Parte Informativa:

Nombre del Centro Educativo: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP

Nombre del Programa: Motivación y Desarrollo Humano

Responsables: Departamento de Orientación

Fecha de Inicio y finalización _____ Duración: 1 hora y 30 minutos

Tema: Nunca uno solo es más que la suma de todos

OBJETIVO GENERAL:

1. Apoyar el trabajo que realiza el instructor dentro de la institución con un enfoque de servicio a los demás y alcanzar logros como parte de un equipo de trabajo.
2. Resaltar la importancia de permanecer unidos todos los trabajadores que forman parte del centro educativo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar el taller el trabajador será capaz de:

1. Establecer diferencias entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupo.
2. Fortalecer las habilidades que posee como un integrante importante para el equipo de trabajo.

CONTENIDO

CONTENIDOS DECLARATIVOS	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	CONTENIDOS ACTITUDINALES
<p><u>EL TRABAJO EN EQUIPO</u> El por qué del trabajo en equipo Diferencias entre el trabajo en equipo y en grupo Condiciones para un óptimo trabajo en equipo: - Conocimiento: de los objetivos, reglas y roles designados; -Conjunto: nunca hablar en primera persona, pues los logros y fracasos son de todos. Trabajar por un mismo objetivo, conocido por todos -Valoración: de las ideas, sugerencias y aportes Pensar en conjunto: dejar de lado intereses individuales o afán de</p>	<p>Realizar una definición personal sobre el significado del trabajo.</p> <p>Armar una torre de papel, en equipos</p> <p>Elaboración de cuadro comparativo de trabajo en equipo vrs. trabajo en grupo</p> <p>Reflexión "La importancia de mi Trabajo para el equipo".</p> <p>Armar un rompecabezas, en grupos</p>	<p>Comentar dentro del grupo algunas experiencias en el ámbito laboral.</p> <p>Valor la oportunidad de trabajar en equipo</p> <p>Valorar la importancia de promover el espíritu de equipo</p>

<p>figuración personal. <i>¿Conoces tus habilidades?</i> <i>¿Cuál es tu participación dentro del equipo?(Roles)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La función del Líder <p><i>El espíritu de equipo</i> <i>Beneficios de trabajar en equipo</i></p>		
ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Método Deductivo Técnica Expositiva dinamizada</p> <p>Motivación: diseño de una torre de papel. Dinámica del rompecabezas</p> <p>Presentación: exposición dinamizada</p> <p>Desarrollo: a través de trabajos en equipo</p> <p>Fijación: establecer una definición acerca del trabajo en equipo relacionándolo con sus actividades laborales.</p> <p>Integración: comentar con sus compañeros de grupo acerca de las actitudes que practican en el trabajo.</p>	<p>Humanos: Trabajadores Responsables</p> <p>Materiales: Hojas Folders Masking tape Almohadilla Marcadores Pizarrón Carteles</p>	<p>Preguntas orales planteadas por el expositor</p>

PLANIFICACION TEMA 3

Parte Informativa:

Nombre del Centro Educativo: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP
 Nombre del Programa: Motivación y Desarrollo Humano
 Responsables: Departamento de Orientación
 Fecha de Inicio y finalización _____ Duración: 1 hora y 30 minutos
 Tema: Motivación Laboral

OBJETIVO GENERAL:

1. Contribuir a la atención de necesidades de motivación laboral a partir de teorías psicológicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar el taller el trabajador será capaz de:

1. Identificar los factores que intervienen en la motivación laboral.
2. Establecer los beneficios que produce la motivación en el trabajador
3. Conocer actitudes que deben practicar para sentirse motivado.

CONTENIDO

CONTENIDOS DECLARATIVOS	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	CONTENIDOS ACTITUDINALES
<p>MOTIVACIÓN <i>Qué es la motivación</i> <i>Factores de la motivación</i> <i>Jerarquía de Necesidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fisiológicas - De seguridad - De pertenencia - De reconocimiento - Autorrealización <p><i>Técnicas y Herramientas de motivación laboral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El pago justo - Los incentivos laborales - Oportunidad de desarrollarse en la empresa - El trato amable - La participación del trabajador <p><i>La importancia de la motivación laboral</i></p>	<p>Por medio del tema expuesto y una participación dinamizada se establecerán los beneficios que produce la motivación en el trabajador.</p> <p>Elaboración de una escala jerárquica de necesidades.</p> <p>Lluvia de ideas para desarrollar cada uno de los elementos de la escala jerárquica.</p> <p>Hacer analogías en relación a los objetos (borrador, lápiz, dulce y barra de silicón) que se les entregarán, relacionándolos con el quehacer de un trabajador.</p>	<p>Establecer metas con el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar al máximo el potencial propio y obtener logros.</p> <p>Valorar la importancia de ser personas creativas en la realización de su trabajo.</p> <p>Promover actitudes positivas que le motiven en su trabajo.</p>

ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Método Deductivo Técnica Expositiva dinamizada Lluvia de ideas</p> <p>Motivación: dinámica de los objetos</p> <p>Presentación: exposición magistral.</p> <p>Desarrollo: a través de la elaboración de escala jerárquica.</p> <p>Fijación: establecer metas y objetivos propios.</p> <p>Integración: compartir en grupo objetivos en relación a la motivación laboral.</p>	<p>Humanos: Trabajadores Responsables</p> <p>Materiales: Hojas Papel construcción Almohadilla Marcadores de colores Pizarrón Masquin tape</p>	<p>Observación y participación durante el proceso de la actividad.</p> <p>Elaboración de una conclusión sobre la motivación en el trabajo de forma grupal.</p>

PLANIFICACION TEMA 4

Parte Informativa:

Nombre del Centro Educativo: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP

Nombre del Programa: Motivación y Desarrollo Humano

Responsables: Departamento de Orientación

Fecha de Inicio y finalización _____ Duración: 2 horas

Tema: Actitudes Inteligentes en las Relaciones Humanas

OBJETIVO GENERAL:

4. Reflexionar acerca de la capacidad que tienen los seres humanos de adoptar actitudes positivas que beneficien sus relaciones con los demás.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar el taller el trabajador será capaz de:

1. Elaborar su propia definición de relaciones humanas.
2. Identificar las principales emociones y su impacto en la relación con las demás personas.
3. Practicar actitudes positivas que mejoren las relaciones interpersonales.
4. Fomentar el diálogo que conlleva a la relación entre personas.

CONTENIDO

CONTENIDOS DECLARATIVOS	CONTENIDOS PROCEDIMENTALES	CONTENIDOS ACTITUDINALES
RELACIONES HUMANAS <ul style="list-style-type: none">- Definición- Importancia- Relaciones Interpersonales	A través de la técnica expositiva se compartirá la introducción del tema. A través de lanzamiento de preguntas se desarrollarán los subtemas.	Valorar la importancia de las relaciones humanas en todos los ámbitos de la vida. Identificar los momentos adecuados para manifestar las emociones.
ACTITUD INTELIGENTE LAS EMOCIONES <ul style="list-style-type: none">- Felicidad- Amor- Tristeza- Ira	Lectura de Historias y reflexiones grupales, que ejemplifiquen una buena relación humana, realizarlo fuera del salón de charla	
FORMAS DE RESOLVER PROBLEMAS Y CONFLICTOS <ul style="list-style-type: none">- Negociación	Hacer dinámica no pidas lo que tú no puedes hacer Hacer grupos y por medio de una dinámica expresar diferentes emociones.	

ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Método Deductivo Técnica Expositiva dinamizada Técnica de lanzamiento de preguntas Lluvia de ideas Trabajo en equipo</p> <p>Motivación: dinámica no pidas lo que tú no puedes hacer</p> <p>Presentación: exposición magistral.</p> <p>Desarrollo: comentario de las lecturas, lanzamiento de preguntas.</p> <p>Fijación: Reconocer que el ser humano es un ser pensante y emotivo.</p> <p>Integración: Aplicación del ejercicio.</p>	<p>Humanos: Trabajadores Responsables</p> <p>Materiales: Hojas Papel construcción Almohadilla Marcadores de colores Pizarrón Masquin tape Hojas de ejercicio Hojas de historias Grabadora CD</p>	<p>Observación y participación.</p> <p>Elaboración de la definición de Relaciones Humanas.</p>

VALIDACIÓN DEL PROGRAMA

A continuación se presenta la validación del programa, la cual se obtuvo a través de una entrevista con el jefe pedagógico de la institución, en la que después de presentar la propuesta del programa se concluyó que los instructores demandan mayor involucramiento de los mandos superiores en actividades motivacionales. Por lo tanto se consideró oportuno el diseño de un programa como el que se presenta; cuyo enfoque es la motivación y desarrollo humano, en el que se integren los esfuerzos de los miembros del equipo; manifestando su interés en fomentar en los trabajadores mayor grado de compromiso hacia las actividades que realizan.

Se pudo determinar que los instructores en su mayoría coinciden en sus comentarios, manifestando el deseo y disponibilidad de participar consecutivamente en actividades que promuevan una mejor comunicación y trabajo en equipo. Consideran que existe una deficiencia en las relaciones entre autoridades, jefes de taller e instructores, aspecto que se observó durante este proceso. Se debe recordar que para que las personas muestren una actitud positiva frente al trabajo, es importante contar con un liderazgo que promueva la comunicación entre todos los integrantes del equipo, permitiéndoles que expongan sus puntos de vista e ideas de cómo mejorar el trabajo que desempeñan día a día, dándoles a conocer la importancia de las tareas que realizan, contribuyendo al logro de los objetivos trazados por la institución y con ello motivarles a alcanzar su realización personal.

PUBLICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PROGRAMA

Se convocó a los instructores, orientadora, jefe pedagógico y jefe del centro a participar en la reunión para la publicación del programa. En esta reunión se hicieron presentes el jefe pedagógico y la orientadora quienes representaron al personal administrativo, manifestando su interés por motivar a los trabajadores en la búsqueda de un desempeño laboral satisfactorio, reconociendo que todas las personas que laboran en esta institución son integrantes de un equipo de trabajo, en el cual se debe valorar las actividades que desempeña cada persona, tomando en cuenta sus habilidades debido a que se observa mucho potencial aprovechable y liderazgo en todos los niveles, es decir personal operativo y administrativo. El involucrarse y comunicar los aspectos a mejorar así como las fortalezas existentes, permite compartir nuevas estrategias que favorecen confianza entre sí. También como autoridades que lideran la institución deben tener la convicción de que es necesario dar seguimiento a actividades de motivación y desarrollo humano, en las cuales la participación de todos es esencial.

ANÁLISIS GENERAL

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP, Centro Guatemala 1 es una institución certificada internacionalmente por el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la serie de normas ISO 9000:2000 y su objetivo es capacitar a personas a nivel técnico e insertarlas laboralmente, su personal es seleccionado para cumplir procesos de enseñanza-aprendizaje; quienes a su vez enriquecen sus relaciones interpersonales, preocupándose por compartir y transmitir valores, principios, metas, motivación en lo que se realiza y sobre todo proyectar elementos positivos en la formación de los participantes para sentirse competentes con los conocimientos adquiridos como parte de una educación integral. De aquí surge la necesidad de apoyar el trabajo que el instructor realiza en la institución e interesarse por las expectativas que ellos tienen en relación a su desempeño laboral a través de un programa que promueva el desarrollo humano.

La investigación se realizó con el propósito de identificar aspectos que interfieren de manera positiva como negativa en el ámbito de la motivación, como un factor fundamental en la ejecución de un trabajo.

Por medio de la aplicación de un cuestionario a instructores, actividades grupales, observaciones y entrevistas se intercambiaron elementos positivos que manifestaron el grado de motivación de los trabajadores, encontrando un nivel alto y aprovechable para la institución. Por lo general son personas que se sienten identificadas y satisfechas con la labor que desempeñan y con buenas relaciones humanas ante los diferentes grupos de trabajo que tienen a su cargo.

Los aspectos más relevantes en la información obtenida deben ser fortalecidos y están relacionados con el trabajo en equipo y la comunicación en sus diferentes direcciones, considerando que la participación del personal administrativo en las actividades dirigidas a los instructores debe ser compartida, para generar, mantener y modificar actitudes y comportamientos en la dirección deseada, así como conocer las expectativas que un jefe tiene hacia las personas que dirige y viceversa, lo que promueve un mejor bienestar y convivencia entre los miembros.

La realización de la investigación permitió visualizar y diseñar el "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO A INSTRUCTORES DEL INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD CENTRO GUATEMALA 1", el cual tiene como finalidad compartir constantemente temas de crecimiento personal como parte del plan en las actividades del Departamento de Orientación.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ Con el diseño del Programa de Motivación y Desarrollo Humano se comprobó la importancia de que un trabajador se encuentre bien motivado e identificado con la institución.
- ✓ La forma cooperativista de diseñar el programa, le da un valor agregado a este trabajo, ya que permitió la participación activa de cada uno de los instructores a quienes está dirigido este programa.
- ✓ Si los trabajadores están motivados e identificados con la institución a la que pertenecen, serán más productivos y eficientes en sus actividades laborales.
- ✓ El desarrollo de actividades positivas que involucren a todos los trabajadores de la institución, favorece la comunicación y el desempeño laboral exitoso.
- ✓ El seguimiento que se le dé a las actividades de desarrollo personal dirigidas a instructores determinan el grado de identificación y compromiso de estos hacia la institución de la que forman parte.
- ✓ Del incentivo económico que obtiene un trabajador depende la satisfacción de la mayoría de sus necesidades pero del grado de satisfacción laboral depende en gran medida el buen desempeño en su trabajo.

- ✓ A través del trabajo con la población objeto de estudio se identificó necesidades de fortalecer la comunicación existente entre autoridades, jefes de taller e instructores.
- ✓ Desarrollarse profesionalmente dentro de la institución, permite al trabajador alcanzar su perfeccionamiento en áreas de su dominio a partir de las habilidades y destrezas que el puesto de trabajo le demande.
- ✓ Los instructores mostraron interés en participar en actividades de desarrollo humano pues consideran que es algo que les ayudará a ser mejores personas.

RECOMENDACIONES

- ✓ Conociendo la importancia de que un trabajador se encuentre bien motivado e identificado con la institución se recomienda aplicar y dar seguimiento al programa de motivación y desarrollo humano diseñado para trabajar con los instructores del Intecap Centro Guatemala 1.
- ✓ Para la puesta en práctica del programa se recomienda la organización previa de actividades que permita la participación activa de cada uno de los instructores y autoridades para quienes está dirigido este programa.
- ✓ Promover en los trabajadores su productividad a través de la aplicación de los talleres de motivación que se incluyen en el programa.

- ✓ Que la institución realice actividades que le permita a los colaboradores experimentar situaciones positivas, mostrando interés por los aportes que ellos puedan dar, consiguiendo la mejor y más duradera motivación en la ejecución de su trabajo.
- ✓ Implementar acciones que le hagan saber al trabajador que es un elemento importante para la institución y así progresivamente adquiera identificación con la misma, en la cual se le reconocen sus logros por la ejecución exitosa de sus labores.
- ✓ Continuar proporcionando los satisfactores económicos necesarios a los trabajadores para que no se vean limitados en la atención de sus necesidades básicas y por ende en su desempeño laboral.
- ✓ Realizar reuniones periódicas por parte de las autoridades, que involucren la participación activa de los instructores y jefes de taller en la organización de actividades relacionadas con el trabajo que ellos realizan. Permitiéndoles expresar sus opiniones y aportes para el mejor desarrollo de las actividades laborales.
- ✓ Permitir equitativamente la oportunidad de desarrollarse profesionalmente a cada uno de las personas que forman parte de la institución, evaluando su capacidad y dominio en áreas específicas del puesto así como el interés que manifieste la persona en mejorar sus condiciones actuales de trabajo.
- ✓ Continuar promoviendo actividades de desarrollo personal con los instructores para que paulatinamente se puedan ir percibiendo los cambios positivos.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Buhler Charlotte. "Psicología Práctica" Editorial Luis Morales S.A. Barcelona 1969 Páginas 223
- 2.- Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana Colombia, 2000 Quinta Edición Páginas 699
- 3.- Cofer, Charles N. "Psicología De La Motivación" Editorial Trillas, S.A. México 1987 Páginas 907
- 4.- Cueli, José "Teorías de la Personalidad" Primera Edición Editorial Trillas México, 1972 Páginas 383
- 5.- Dessler, Gary "Administración de Recursos Humanos" Cuarta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana México, 1991 Páginas 812
- 6.- Dessler, Gary "Administración de Personal" Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana México, 1994 Páginas 694
- 7.- González Carlos "Principios Básicos de la Comunicación" Tercera Edición México 1,990 Editorial Trillas Páginas 96
- 8.- Gordon, Judith "Comportamiento Organizacional" Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana México, 1997 Páginas 292
- 9.- Heerse, P. Blanchard, K & Jhonson, D. "Administración del Comportamiento Organizacional" Séptima Edición, Prentice Hall Hispanoamericana México, 1995 Páginas 352
- 10.- Heinz Werlich, Harold "Administración" Editorial Mc Graw Hill México 1992 Páginas 620
- 11.- K. B. Madsen "Teorías de la Motivación" Editorial Paidós Argentina 1972 Páginas 342
- 12.- Klingler, Cynthia "Psicología Cognitiva" Primera edición Editorial Mc Graw Hill México 2000 Páginas 210

- 13.- Kreps, Gary L "La Comunicación en las Organizaciones" Editorial Adison-Wesley Iberoamericana Argentina, 1991 Páginas 254
- 14.- Lindin, Stephen C. Paul, Harry y Christensen Jhon "FISH, La Eficacia de un Equipo radica en su capacidad de Motivación" Ediciones Urano, S. A. Barcelona, 2001 Páginas 255
- 15.- Maslow, Abraham H. "Motivación y Personalidad" Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid España, 1991 Páginas 436
- 16.- McTeer, Wilson "El Ámbito de la Motivación" Editorial El Manual Moderno, S.A. México, 1994 Páginas 398
- 17.- Robbins, Stephen "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice-Hall, Tercera Edicion México, 1978. Páginas. 171

ANEXOS

Anexo No. 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO DE TESIS: Mariajosé López y Sara Aldana

Programa de Motivación y Desarrollo Humano



CUESTIONARIO PARA INSTRUCTORES

CON SUS RESPUESTAS, NOS AYUDARÁ A MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN EL QUE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES. POR FAVOR SEA SINCERO AL CONTESTAR. LA INFORMACION QUE PROPORCIONE SERA UTILIZADA CONFIDENCIALMENTE.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de planteamientos relacionados con su trabajo, por favor sírvase contestar sinceramente según el caso, tomando como base la escala que se presenta.

1. **Nunca**
2. **Rara vez**
3. **Eventualmente**
4. **Casi siempre**
5. **Siempre**

		1	2	3	4	5
1.	Me siento motivado para realizar mi trabajo					
2.	Me siento motivado a opinar o dar sugerencias de mejoras para la institución					
3.	Estoy siempre dispuesto a dar lo mejor en mi trabajo					
4.	Soy creativo para realizar mi trabajo					
5.	Me satisface el trabajo que realizo					
6.	Reconocen la calidad de mi trabajo					
7.	Considero que la institución me da la oportunidad de desarrollarme profesionalmente					
8.	La institución me incentiva a ser mejor persona cada día					
9.	Mis intereses personales y sociales se cumplen a través de mi trabajo					
10.	Me siento identificado con la institución					

		1	2	3	4	5
11.	La razón primordial de mi trabajo es el salario que recibo					
12.	Las relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo son adecuadas					
13.	Considero que existe una adecuada comunicación entre las autoridades y su personal					
14.	Considero que el lugar donde realizo mi trabajo cuenta con la seguridad que requiere para desempeñarme eficientemente					
15.	Tengo metas a corto plazo dentro de la institución					
16.	La institución se interesa por mi bienestar					
17.	El ambiente laboral que me ofrece la institución me hace sentir confortable y a gusto					
18.	La institución me proporciona los materiales y herramientas necesarios para realizar un trabajo de calidad					
19.	Cuento con el tiempo necesario para la preparación de mi clase					
20.	Cuando realizo bien mi trabajo recibo felicitaciones por parte de mis superiores					
21.	Esta siendo bien remunerado el trabajo que realizo					
22.	Promueve la institución actividades de Desarrollo humano como talleres, charlas, etc.					
23.	Considero necesario que la institución promueva este tipo de actividades					
24.	Considero importante que la institución tome en cuenta mi opinión en la organización de estas actividades					
25.	Me gustaría participar en talleres de desarrollo humano					

¿Qué temas considera que se incluyan en los talleres de desarrollo humano? Subraye y anote los que considera necesarios

- ✓ Comunicación en el Trabajo
- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Motivación
- ✓ El sentido del Trabajo
- ✓ Autorrealización

Otros:

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

Anexo No. 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION
Programa de Motivación y Desarrollo Humano
Mariajosé López y Sara Aldana

ENTREVISTA CON AUTORIDADES PARA LA VALIDACION DEL PROGRAMA

1. Considera que el programa contempla todos los aspectos necesarios para poder aplicarlo
2. Considera que le servirá a la institución la aplicación de este programa
3. Cree que habría que agregar o quitar algunos temas del contenido
4. Considera que el tiempo contemplado para la aplicación es el adecuado
5. Por favor proporcione conclusiones y recomendaciones en relación al programa

Anexo No. 3

RESULTADOS INDIVIDUALES

NO. PREGUNTA	NUNCA	RARA VEZ	EVENTUALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	0	0	3	5	17
2	2	3	12	2	6
3	0	0	0	5	20
4	0	0	1	8	16
5	0	0	1	2	22
6	1	10	6	4	4
7	0	4	11	6	4
8	1	9	4	6	5
9	1	1	4	11	8
10	0	1	2	6	16
11	8	2	7	6	2
12	0	0	2	12	11
13	2	8	10	3	4
14	2	2	5	7	9
15	3	4	5	7	6
16	3	10	7	4	1
17	1	6	8	9	1
18	1	6	6	9	3
19	6	9	7	2	1
20	12	8	1	1	3
21	1	3	8	9	4
22	4	3	6	8	4
23	0	0	3	6	16
24	0	1	1	8	15
25	0	0	3	6	16

Anexo No. 4

RESULTADOS GLOBALES

CRITERIOS						
	FACTORES EVALUADOS	NUNCA	RARA VEZ	EVENTUALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	MOTIVACION LABORAL (Preguntas 1, 3, 4)	3	4	9	25	59
2	SENTIDO DE PERTENENCIA (Preguntas 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16, 17, 22)	12	45	49	50	44
3	MOTIVACION ECONOMICA (Preguntas 11, 21)	9	5	15	15	6
4	COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO (Preguntas 2, 12, 13, 20, 24)	14	20	24	14	28
5	RECURSOS INSTITUCIONALES (Preguntas 18, 19)	7	15	13	11	4
6	AUTORREALIZACION (Preguntas 5, 9, 23, 25)	1	1	13	37	73

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de: "Diseñar coparticipativamente un Programa de Motivación y Desarrollo Humano que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los instructores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Centro Guatemala 1, ubicado en la zona 7".

Por medio de la aplicación de un cuestionario a instructores, entrevistas, observaciones y actividades grupales se intercambiaron elementos positivos que manifestaron el grado de motivación de los trabajadores, encontrando un nivel alto y aprovechable para la institución.

Con el análisis de la información preliminar al nivel de motivación, se determinó el contenido del programa que incluye temas de desarrollo personal, motivación laboral, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva y relaciones interpersonales.

Los resultados obtenidos determinaron el deseo y disponibilidad de los instructores a participar en las diferentes actividades propuestas en el programa que se presenta, pues su contenido promueve una mejor comunicación y trabajo en equipo, lo que contribuye a un mejor desempeño laboral.