

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA ESTABILIDAD
LABORAL POR UN PERIODO MAYOR DE CUATRO AÑOS”**

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

EVA MARÍA AGUILERA VÁSQUEZ

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGO**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2014

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

**LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA
DIRECTOR**

**LICENCIADO MAYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA
SECRETARIO**

**LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO
LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**MARÍA CRISTINA GARZONA LEAL
EDGAR ALEJANDRO CORDÓN OSORIO
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

**LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO
REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 023-2013
CODIPs. 1463-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

31 de julio de 2014

Estudiante
Eva María Aguilera Vásquez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto SÉPTIMO (7º) del Acta TREINTA Y DOS GUIÓN DOS MIL CATORCE (32-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 31 de julio de 2014, que copiado literalmente dice:

“SÉPTIMO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA ESTABILIDAD LABORAL POR UN PERÍODO MAYOR DE CUATRO AÑOS”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Eva María Aguilera Vásquez

CARNÉ No. 2008-21281

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada María del Carmen Alvarado Lau y revisado por la Licenciada Suhelen Jiménez. 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”

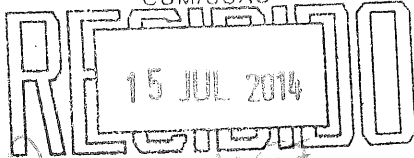


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



UGP 127-2014
REG: 023-2013
REG: 746-2012

INFORME FINAL

FIRMA: _____ HORA: _____ Registro: _____

Guatemala, 14 de Julio 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Pedro José de León Escobar ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA ESTABILIDAD LABORAL POR UN PERÍODO MAYOR DE CUATRO AÑOS.”

ESTUDIANTE:
Eva María Aguilera Vásquez

CARNE No .
2008-21281

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 11 de Julio del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 10 de Julio del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Andrea



CIEPs. 0127-2014
REG 023-2013
REG 746-2012

Guatemala, 14 de Julio 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas

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

“FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA ESTABILIDAD LABORAL POR UN PERÍODO MAYOR DE CUATRO AÑOS.”

ESTUDIANTE:
Eva María Aguilera Vásquez

CARNÉ No.
2008-21281

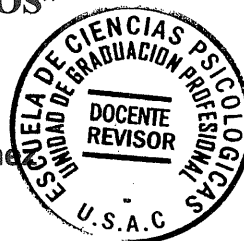
CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 11 de Julio del año en curso, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Suhelen Jiménez
DOCENTE REVISORA



Andrea./archivo

Guatemala, marzo 2014

Licenciada
Mayra Luna de Alvarez
Unidad de Graduación
Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM
Estimada Licenciada Alvarez:

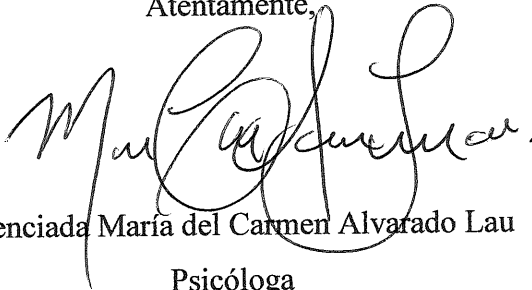
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe de Investigación titulado “FACTORES PSICOLÓGICOS QUE INTERVIENEN EN LA ESTABILIDAD LABORAL POR UN PERIODO MAYOR DE CUATRO AÑOS. De la estudiante: EVA MARÍA AGUILERA VÁSQUEZ. CARNÉ: 200821281

El trabajo fue realizado a partir de mayo 2013 hasta el mes de abril del 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada María del Carmen Alvarado Lau

Psicóloga

Colegiado 1148

Guatemala 16 mayo de 2014

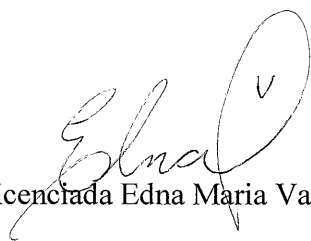
Licenciada
Mayra Luna de Alvarez
Coordinadora de la Unidad de Graduación
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas,
CUM

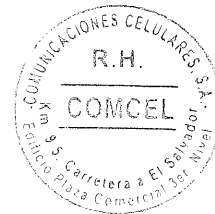
Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Eva María Aguilera Vásquez, carne 200821281 realizó en esta Empresa 26 entrevistas y encuestas a colaboradores como parte del trabajo de Investigación titulado: **"Factores psicológicos que intervienen en la estabilidad laboral por un periodo mayor de cuatro años"** en el periodo comprendido del 15 de marzo al 15 de mayo del presente año, en horario de 8:00 a 10:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,


Licenciada Edna Maria Valiente
Coordinadora de Beneficios



52069610

MADRINA DE GRADUACIÓN

Licenciada

Julia Marina Vásquez Antillón

Contadora Pública y Auditora

Colegiado No. 1685

DEDICATORIAS

A Dios por darme la oportunidad de poder desarrollarme física, intelectual y espiritualmente. Por darme las herramientas necesarias para poder creer que todo lo que he realizado ha sido en base a su voluntad.

A mi madre Julia Marina Vásquez por ser esa guía incondicional en los buenos y malos momentos por ser un ejemplo de una mujer exitosa.

A Lucia del Pilar Aguilera por ser, más que una hermana, una amiga y darme ese apoyo incondicional.

A mi familia en general por estar pendiente de mí y colaborar por ser un ejemplo de vida.

A mis amigos de la Universidad porque en cinco años establecimos lazos de amistad fuertes que me ayudó a que esto sea una realidad.

A la Organización que por abrirme las puertas para realizar la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por acompañarme todos los días y darme la fortaleza para perseverar y lograr culminar esta etapa de mi vida.

A la Empresa Sestel, por abrirme las puertas y permitirme realizar la investigación.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, por darme herramientas para mi preparación.

A todos mis amigos y compañeros que me acompañaron en esta aventura, me apoyaron y enseñaron el significado de la palabra amistad, siempre estarán en mis recuerdos.

ÍNDICE

Resumen

Prólogo

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1 Planteamiento del problema 4

1.1.2 Marco teórico

 Antecedentes 6

 Motivación 7

 Motivación y desempeño 10

 Teoría motivacional 12

 Teoría de proceso 17

 Factores motivacionales 20

 Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral 37

1.1.3 Delimitación 38

CAPÍTULO II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnica de muestreo 39

2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 39

2.3 Operacionalización de objetivos 41

CAPÍTULO III

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 42

CAPÍTULO IV

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones 76

4.2 Recomendaciones 77

BIBLIOGRAFÍA 79

ANEXOS

 Guía de cuestionario para evaluar la satisfacción laboral 81

 Planificación de taller 83

RESUMEN

El objetivo general de la investigación es identificar los factores que generan motivación en los colaboradores con permanencia mayor a cuatro años dentro de la empresa. Los objetivos específicos son: identificar los factores internos que motivan a los colaboradores, describir los elementos institucionales que motivan a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa por más de cuatro años y socializar con los colaboradores la ventajas que la estabilidad laboral trae en el contexto laboral

La importancia de la investigación se centra en que el ser humano es el principal activo de la organización, como profesionales en Recursos Humanos se debe de identificar la necesidad y percepción del cliente interno con el fin de ser un socio estratégico y generar valor agregado a la organización, sin dejar a un lado la visión humanista de los colaboradores resaltando la importancia que tiene dentro de la organización

La investigación se desarrollará en las instalaciones de la empresa Sestel, ubicada en carretera a El Salvador, durante el presente ciclo evaluando a 26 colaboradores con cuatro años de antigüedad.

El impacto que se alcanzó con esta investigación es la medición de los factores e identificación de las áreas de fortaleza y debilidad para poder realizar recomendaciones a la organización y dejar un aporte a la organización para que en la estrategia de retención del talento humano se tome en cuenta los factores encontrados ya que son datos validos sobre la percepción que tiene el colaborador.

Las interrogantes que se plantearon en el estudio son: ¿Qué factores generan motivación en los colaboradores con estabilidad laboral por más de cuatro años dentro de la empresa?, ¿Qué factores internos motivan a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa?, ¿Qué elementos dentro de la empresa motivan a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa por más de cuatro años?, ¿Qué beneficios tiene para el colaborador permanecer un periodo mayor de cuatro años dentro de la empresa?.

Se concluye que uno de los factores que refuerzan la estabilidad laboral son: identificación con la empresa, ambiente laboral armonioso, desarrollo profesional dentro de la organización, valoración y aceptación al rol de cada colaborador, conformidad por parte del colaborador con la remuneración recibida y satisfacción en el desempeño de sus actividades laborales.

PRÓLOGO

El termino motivación y su influencia en las decisiones y comportamientos de las personas ha tomado importancia a lo largo de los años porque es un factor clave para el cumplimiento de los objetivos, la producción y el crecimiento organizacional. Hay que tomar en cuenta que la motivación es una característica humana que contribuye al grado de compromiso de la persona para realizar una actividad determinada.

Una persona motivada produce con eficacia y eficiencia las actividades que realiza porque está satisfecha. Esta es la principal razón por la que una organización debe darle la importancia y asumir una gestión que vele por las necesidades de los colaboradores, en función de crear una serie de condiciones que permitan alcanzar estabilidad laboral dentro de la organización.

Lo que define a un auténtico líder es su capacidad para motivar y llevar a su equipo a lograr las metas que la organización demanda. Es por esta razón que es responsabilidad del equipo directivo y líderes detectar qué es lo que mueve a sus colaboradores a lograr los objetivos estratégicos de la compañía, cabe mencionar que es sumamente importante que estén definidos los roles y funciones para que exista alineación entre los resultados que se dan y los resultados que se esperan, en gran medida los objetivos son alcanzados por la motivación que tienen los colaboradores.

Saber identificar lo que impulsa a una persona a hacer una actividad concreta proporciona a la organización herramientas para ejecutar una administración estratégica que lleve a los colaboradores a identificarse con la misión, visión, valores, metas y objetivos es decir que la persona se sienta identificada y forme parte integral para generar y alcanzar un objetivo en común, en la medida en como la persona se va acoplado y adaptando la producción, ventas, clima laboral y todos los factores que ayudan a que una empresa sea estable produce una alineación entre los objetivos estratégicos y los de las personas.

Es importante mencionar que la motivación de los colaboradores no depende únicamente de la persona si no depende mucho de las oportunidades que le proporciona la organización es decir la forma de compensación, comunicación, higiene y seguridad, entrenamiento y desarrollo. Este es el reto de toda gestión del talento humano ya que es lo que hace ser a la organización y el motor que la lleva a cumplir su misión y objetivos.

El objetivo general que se planteó fue identificar los factores que generan motivación en los colaboradores con permanencia mayor a cuatro años dentro de la empresa. Se plantearon los siguientes objetivos específicos : identificar los factores internos que motivan a los colaboradores dentro de la empresa, describir los elementos dentro de la empresa que motivan a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa por más de cuatro años y socializar con los colaboradores la ventajas que la estabilidad laboral trae en el contexto laboral

Cuando hablamos de beneficios sobre la estabilidad laboral planteamos un panorama que toma en cuenta no solamente al colaborador, sino también a la organización se identificó que los colaboradores que han permanecido dentro de la empresa por más de cuatro años, tienen la garantía de mantener ingresos en forma directa, satisface las necesidades de su núcleo familiar, garantiza los ingresos de la empresa ya que la inversión en capacitar nuevo personal minimiza la producción dentro de la organización, se impulsa el desarrollo orgánico-económico y social, propicia un ambiente armonioso dentro del ámbito laboral.

Uno de los principales beneficios que se identifican dentro del estudio es que la compañía cuenta con una imagen positiva para profesionales que deseen incluirse en la organización. Esto es un elemento que promueve el buen funcionamiento de la productividad dentro de la institución. A nivel macro Sestel crea una bolsa de empleo que fortalece el sistema económico de Guatemala que actualmente se ve limitado.

Los colaboradores reconocen que la organización provee un ambiente laboral adecuado para que puedan realizar sus funciones, les provee de las condiciones físicas, para poder realizar las tareas que les corresponden y esto es de gran apoyo para ellos. El sentido de estabilidad que puede dar una organización al trabajador depende de la protección que se ofrezca a través del normativo, evitando despidos arbitrarios, preocupándose de las condiciones físicas, psicológicas y técnicas que involucra la estabilidad laboral.

Una de las dificultades que se tiene durante la investigación es la sensación de incertidumbre que crea en el trabajador indagar sobre sus condiciones laborales, en algunos casos conceden la información con un sentimiento de inseguridad por temor a alguna represalia o acción que les perjudique dentro de lo laboral.

La estabilidad laboral es un privilegio del que muy pocos guatemaltecos disfrutan ya que el contexto laboral es amenazante, hostil y frecuentemente beneficia aquellos que se mueven por influencia, dejando a un lado la evaluación de un perfil profesional y técnico de aquellos que desempeñan un trabajo. Es por eso que fue relevante para la población y la organización la exploración del tema en trabajadores que han permanecido en la organización por más de cuatro años, aportando información que fortalece la organización y colaboradores.

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones privadas como generadoras de empleo en Guatemala necesitan cada vez más personas con aptitudes, conocimiento específico, técnico y aparte que estén motivadas con sus atribuciones y funciones. Cabe mencionar que no es una tarea fácil, por lo que identificar los factores que motivan a los colaboradores en una organización es un tema relevante para poder conocer desde adentro lo que ocurre y así poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Es de vital importancia para una organización conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo asignado y además lo realicen bien y así reducir la frustración. La frustración se caracteriza por ser un estado de tensión emocional que se produce cuando existen barreras y obstáculos que se interponen en la consecución de los objetivos, siendo este término lo contrario a motivación.

La estabilidad laboral podemos comprenderla como la posibilidad que tiene un colaborador de conservar su puesto por un tiempo prolongado, garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del círculo familiar, garantiza los ingresos de la empresa. Consideramos la estabilidad laboral como un medio motivacional donde un colaborador puede ver su trabajo estable como un medio de realización y dignificación, además de conseguir ingresos indispensables para sustentar sus necesidades primarias y secundarias garantizando así una satisfacción emocional.

Hay que reconocer que cuando una persona desmotivada realiza su trabajo sin excelencia ya que no le encuentra un sentido a las actividades que realiza y no se logra identificar con la organización. “Garantizar la estabilidad laboral de los

empleados ha sido una de las consignas más importantes que han enarbolado juristas, laboralistas, sindicalistas y políticos desde que se comprendió la importancia social que posee y otorga el trabajo como fuente de ingresos y garante de la economía familiar e individual, y eso no se discute”¹. En otras palabras, la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que ofrezcan o generen.

La permanencia mayor de cuatro años en una empresa es un elemento que conlleva motivación, identificación y recursos institucionales que intervienen y que deben ser tomados en cuenta para que la mayoría de trabajadores de SESTEL, puedan alcanzar un nivel de comodidad laboral y estabilidad económica. Otra categoría que se aborda es el sentido de pertenencia definido como: “Cuando el hombre forma conciencia de grupo, interpreta mejor las necesidades de sí mismo y de su grupo encontrando maneras eficaces y efectivas de suplir dichas necesidades”²

Por lo que el estudio se plantearon las siguientes interrogantes: Las interrogantes que se plantea el estudio son: ¿Qué factores generan motivación en los colaboradores con estabilidad laboral por más de cuatro años dentro de la empresa?, -¿qué factores internos motivan a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa?, ¿Qué elementos dentro de la empresa motivan a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa por más de cuatro años?, ¿Qué beneficios tiene para el colaborador permanecer un periodo mayor de cuatro años dentro de la empresa?.

¹ Félix, Socorro. ESTABILIDAD LABORAL: Otro paradigma que cambia-. Fecha de publicación: 28. Abril. 2004. Fecha de consulta: 22 nov. 2014

² Gómez Gloria Lucia, *El sentido de pertenencia en la organización*, Acegrasas, Disponible en <http://noticias.elemprego.com>

1.1.2. Marco teórico

Antecedentes

Se realizó como punto de partida una evaluación de estudios realizados previamente sobre estabilidad laboral, y se toman en cuenta los siguientes por la relación de categorías que se identifican:

La autora Leslie Menkos Zeissing, realizó el estudio titulado efectos psicológicos de las nuevas condiciones laborales impuestas por el fenómeno de la globalización, en hombres de clase media del departamento de Guatemala, en el año 2004. Con el objetivo de determinar y explicar cuáles son los efectos psicológicos que están experimentando los individuos de clase media, dentro del perímetro urbano a causa de las condiciones laborales actuales, como trabajos por contrato, trabajos temporales e incluso el desempleo como consecuencia del esfuerzo que las grandes corporaciones están haciendo para poder bajar sus costos y ser cada día más competitivas. Se utilizaron las técnicas de cuestionario, como instrumento inicial y el test MMPI en su versión corta, los dos instrumentos aplicados en forma individual. Confirman la hipótesis que la las nuevas condiciones laborales entre ellas los trabajos pro contrato temporales, la mano de obra flexible, y la actual concepción del trabajo, como la sustitución de puestos de trabajo por tecnología, la reestructuración y racionalización a partir de la globalización, tienen efectos psicológicos para los individuos como la depresión, ansiedad, baja autoestima, inestabilidad emocional, conflictos familiares y autoagresión. Recomiendan hacer reformas en el sistema educativo de manera que fomente la actividad emprendedora en los actuales estudiantes y futuros profesionales, para que no esperen depender de un trabajo como única fuente de ingreso.

La autora Alma Patricia Girón Alvarado en el año 2004, realizó una investigación titulada "Elementos estresores que afectan el desempeño laboral en los trabajadores de le empresa municipal de agua de la ciudad de Guatemala. Con el objetivo de identificar los elementos estresores que más afectan el adecuado

desempeño laboral de los trabajadores de EMPAGUA, se utilizó un cuestionario y un test que mide niveles de estrés MD InfoMed, de José F. Velásquez D. concluye que en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, EMPAGUA; se estableció que los trabajadores en la ejecución de sus labores diarias, están siendo afectados por diversos niveles de estrés que se presentan desde niveles normales hasta niveles de estrés crónico, lo que repercute en el adecuado desempeño laboral en la empresa.

Motivación

La palabra motivación proviene del latín *motivus* (causa del movimiento) y el sufijo *-ción* (acción y efecto). *Motivus* también es la base de las palabras: *motivar* y *motivo*.

La motivación como: equipar a alguien con motivos que antes no tenía, descubrir las motivaciones que tienen cada uno y ofrecerle posibilidades para alcanzarlas, conseguir que ciertas conductas adquieran significado y/o importancia subjetivos y estimular. Se puede definir a la motivación como la fuerza impulsora de todo individuo para realizar una actividad o a comportarse de cierta manera en una situación. La actividad motivada se diferencia de la actividad instintiva en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente.

Motivación Laboral

Cuando hablamos de motivación laboral automáticamente se habla de eficiencia en la productividad como lo describe Macpal en su libro *Gestión y motivación del personal*.

“La motivación laboral en la gestión del personal consiste en lograr, que las personas que trabajan en una empresa eleven sus niveles de productividad. El estudio de la motivación se refiere, básicamente, a las razones por las cuales las personas se comportan de cierta manera en una situación”³

³ Macpal (1996), *“Gestión y motivación del personal”*. Madrid España: Ediciones Días de Santos.

Las necesidades de los trabajadores son los principales factores que gerentes y directivos deben de tomar en cuenta al momento de garantizar la motivación de los colaboradores. Al estudiar la motivación en las personas se debe de tomar en cuenta la escala de valores, cultura, situación económica del entorno en el que vive o las metas u objetivos que se pretende alcanzar a través del trabajo realizado.

En el año 1982 T.R. Mitchell identificó cuatro características específicas para definir la motivación:

- 1. La motivación se define como un fenómeno individual: cada persona es única y todas las teorías importantes así lo consideran. Es decir lo que le motiva a una persona para otra es irrelevante, hay que tomar en cuenta también el sexo, la edad la cultura el contexto social, los factores de crianza para poder comprender estas diferencias.*
- 2. La motivación se describe, generalmente, como algo intencional: está sujeta al control del trabajador y que, cuando influye en los comportamientos, equivale a elegir una acción.*
- 3. La motivación es multifacética: Los factores de mayor importancia que componen son dos. Uno los que mantienen activas a las personas (estimulo) y dos la fuerza de un individuo para adoptar el comportamiento deseado (elección del comportamiento). Es importante destacar que en las organizaciones se puede tener una excelente estrategia de motivación pero queda a elección del colaborador si la elige para cumplir y alinearse con los objetivos estratégicos.*
- 4. El propósito de las teorías de la motivación es predecir comportamiento: la motivación no es un comportamiento en sí y tampoco es un desempeño; se refiere a la acción y a las fuerzas internas y externas que influyen en la elección de una acción por parte del individuo⁴*

⁴ Reginaldo O. Da Silva, *Teorías de la Administración*?. Primera edición, Editorial McGrawHill. Pp. 224

Ciclo motivacional

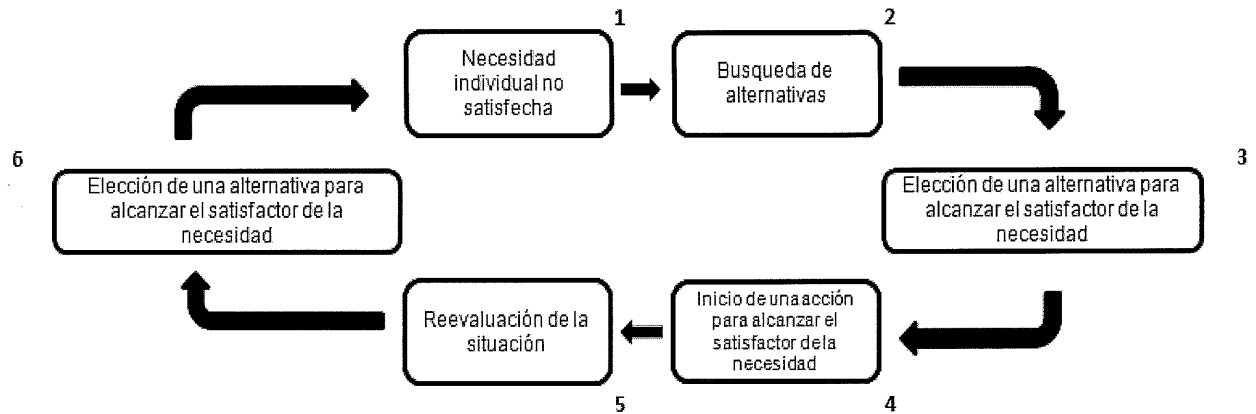
Reginaldo O. Da Silva define un ciclo motivacional que comienza por las necesidades insatisfechas y termina cuando el individuo ha analizado las consecuencias del intento de satisfacerlas, el ciclo es descrito por las siguientes seis etapas:

- 1. La persona tiene una necesidad o un objetivo insatisfechos, estos motivos pueden ser por la necesidad de recibir una remuneración para sostener a su familia, ser una persona que quiere crecer laboralmente entre otros.*
- 2. El individuo busca alternativas, por medio de un comportamiento dirigido, que podría satisfacer una necesidad determinada. Cuando por ejemplo una persona busca empleo por querer satisfacer esta necesidad busca medio y alternativas para poder conseguir su objetivo, hace un análisis y comienza por realizar una búsqueda.*
- 3. Luego escoge la “mejor” manera de satisfacerla, el colaborador de una organización cuando está motivado busca opciones y luego elige lo que considera adecuado de acuerdo a sus expectativas.*
- 4. En este punto se encuentra motivada para emprender una acción para obtener los satisfactores de la necesidad. La persona encontró una fuerza para ejercer la acción por lo tanto busca obtener los resultados que le conducen a la satisfacción.*
- 5. Por lo tanto, reexamina la situación y observa lo que ocurre, la persona es capaz de evaluar lo que ocurrió.*
- 6. Por último según los resultados de sus esfuerzos, puede ser nuevamente motivada o no por el mismo tipo de necesidad de satisfactor de ella⁵*

Esta imagen ilustra lo que el autor Reginaldo O. Da Silva explica en su teoría del ciclo de la motivación lo más importante de esta grafica es reconocer la capacidad que los seres humanos tenemos para elegir una opción y la capacidad para reevaluarla con el fin de ver si es conveniente o se necesita otra alternativa⁶.

⁵ Idem Pp. 224

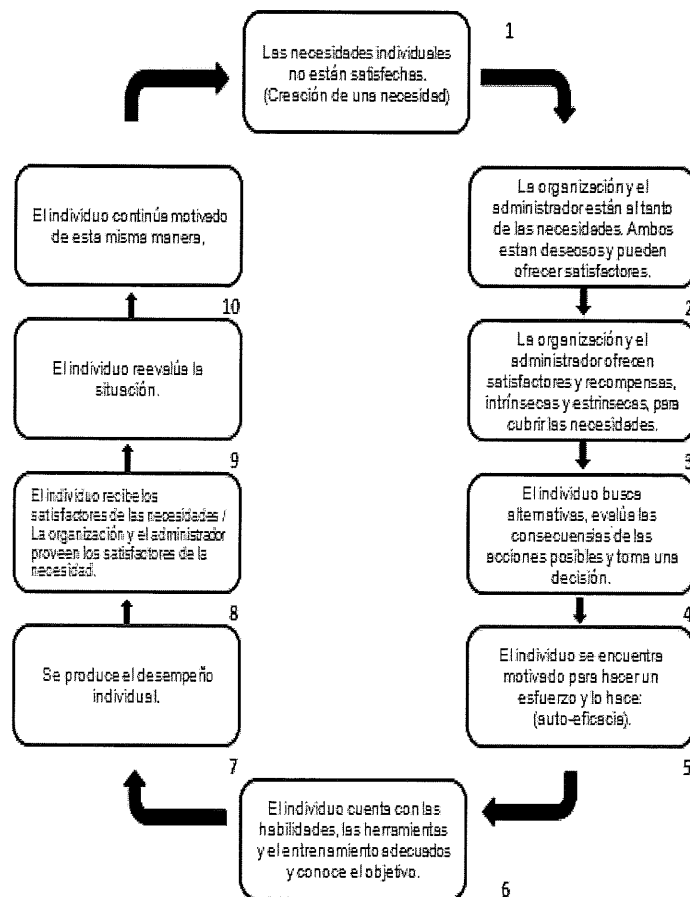
⁶ Idem Pp. 224



Motivación y desempeño

El desempeño se entiende como la habilidad de un individuo para realizar una tarea, es importante reconocer que la motivación lleva al desempeño de un colaborador, en la siguiente figura se explica el proceso de cómo está relacionada la motivación con el desempeño laboral es por esta razón que es fundamental que el líder de un grupo realice una buena gestión y sea un guía que sepa establecer y definir los roles y funciones de su equipo ya que él forma parte en la dinámica del buen desempeño de sus colaboradores⁷.

⁷ Reginaldo O. Da Silva, *Teorías de la Administración*. Pp. 225



TEORIAS MOTIVACIONALES

Las teorías de motivación se dividen en dos las de contenido y las de procesos. Las teorías de contenido son aquellas en las cuales se centraliza en aquello que motiva el comportamiento y las teorías de proceso se centran en el cómo.

Teorías de contenido

Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1963)

Maslow diseñó una teoría llamada jerarquización de las necesidades, estas necesidades forman una pirámide, esta es la definición que le da al concepto de motivación. Cada vez que una necesidad se satisface una nueva toma su sitio, estas necesidades no tienen fin y la vida es una búsqueda permanente para satisfacerlas

Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis, alimentación, saciar la sed, temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, o la maternidad.

Necesidades de Seguridad: busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo a lo desconocido.

Necesidades Sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de Estima o reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de Autorrealización: se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Esta teoría cobra importancia cuando las condiciones del empleado van mejorando y ya no es necesario solo cubrir sus necesidades básicas si no le da un sentido más de superación hasta llegar a la de autorrealización en esta etapa el ser humano se siente realizado y quiere potencializar su máximo talento, Maslow

describe 16 características que las personas auto realizadas deben presentar, si estas características las tienen los colaboradores y más aún los niveles directivos seguro todo el talento humano llevaría a que la organización cumpla sus objetivos estratégicos pues toma como base las características psicológicas de todo ser humano.

1. Punto de vista realista ante la vida.
2. Aceptación de ellos mismos, de los demás y del mundo que les rodea.
3. Espontaneidad.
4. Preocupación por resolver los problemas más que pensar en ellos.
5. Necesidad de intimidad y un cierto grado de distanciamiento.
6. Independencia y capacidad para funcionar por su cuenta.
7. Visión no estereotipada de la gente, de las cosas y de las ideas.
8. Historia de experiencias cumbre profundamente espirituales.
9. Identificación con la raza humana.
10. Relaciones profundamente amorosas e íntimas con unas pocas personas.
11. Valores democráticos.
12. Habilidad de separar los medios de los fines.
13. Sentido del humor vivo y no cruel.
14. Creatividad.
15. Inconformismo.
16. Habilidad para alzarse por encima del ambiente más que ajustarse a él.⁸

⁸ Jiménez, Daniel Patricio, Manual de Recursos Humanos, año 2011, Pp. 36

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954)

Autorealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Teoría ERC de Alderfer

Alderfer, planteó una teoría llamada ERC, contiene tres niveles de necesidades que motivan a los colaboradores:

1. Necesidad de existencia (E) Es la necesidad de gozar de bienestar fisiológico y material. Cuando un colaborador fisiológicamente y materialmente no está satisfecho puede crear una frustración porque no se va a sentir a gusto con lo que está realizando y mucho menos le va a prestar atención a los objetivos estratégicos organizacionales porque no sería parte de su principal prioridad.
2. Necesidad de relaciones (R) Es el deseo de satisfacer las necesidades interpersonales. En una organización formal es fundamental las relaciones interpersonales, pues el principal activo son las personas. El trabajo en equipo cobra una dinámica excelente para alcanzar los objetivos.
3. Necesidades de crecimiento (C) Es el deseo de tener un crecimiento y desarrollo personal contante. Cuando una persona se identifica con la visión, misión, filosofía, metas y valores organizacionales los toma como parte de ella misma y los convierte en una forma de crecimiento y desarrollo personal tomando en cuenta que va a formar parte de alcanzar los objetivos

y reconoce que por su esfuerzo puede crecer junto con el crecimiento de la organización⁹.

Teoría ERC de Alderfer

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

Motivaciones de **existencia**: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Motivación de **relación**: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.

Motivación de **crecimiento**: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

Teoría de Frederick Herzberg

Herzberg realizó una serie de entrevistas en distintas empresas y países para tratar de determinar qué factores provocan satisfacción o insatisfacción laboral utilizó el método de incidentes críticos. Los resultados que obtuvo indicaban que cuando las personas hablaban de sentimientos de insatisfacción laboral se referían a factores extrínsecos y cuando hablaban de sentirse bien o satisfechas se referían a elementos intrínsecos. A estos factores los llamo higiénicos y motivacionales.

Factores higiénicos (extrínsecos)

Los factores higiénicos permiten mantener un cierto nivel de resultados si son adecuados, pero provocan insatisfacción y disminución del rendimiento cuando se perciben como insuficientes o injustos. Son factores de prevención, no son capaces de motivar positivamente, pero hay que prevenir su descuido, porque sí son capaces de desmotivar.

⁹ Jiménez, Daniel Patricio, "Manual de Recursos Humanos" Primera edición, Editorial Prentis H.. Año 2011, Pág 38

Factores motivadores (intrínsecos)

Estos factores están relacionados con las tareas que desarrolla cada colaborador. Estos factores según Herzberg son capaces de motivar a cada individuo para trabajar eficientemente. La ausencia de estos factores, coloca al personal en una actitud negativa y contraria a los intereses de la empresa:

- a. El personal se convierte en un obstáculo al logro de los objetivos de la organización.
- b. Descienden de forma importante sus niveles de productividad.
- c. Se elevan las situaciones capaces de generar conflictos interpersonales entre la empresa y el personal.
- d. Se elevan las posibilidades de actividades conjuntas de personal como por ejemplo las huelgas¹⁰.

2.1.4 Teoría David McClelland,

Necesidad de Logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. El trabajo entendido como desafío y las dificultades, como reto. Los trabajadores dominados por esta necesidad viven para el éxito, necesitan recibir retroalimentación positiva con frecuencia y en general, prefieren trabajar solos al trabajo en equipo.

Necesidad de Poder: dotes de mando y liderazgo. Búsqueda de organización, efectividad y obediencia. Las personas que se guían por esta necesidad disfrutan con la responsabilidad, los altos cargos, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr dicha influencia que por su propio rendimiento. El poder que buscan puede ser personal (dirigir e influir sobre los trabajadores) o institucional (organizar esfuerzos para alcanzar las metas de la empresa).

Necesidad de Afiliación: se entiende como el deseo de establecer relaciones interpersonales. Estos trabajadores valoran más la cooperación que la

¹⁰ IDEM, Pp. 37

competencia, son colaborativos y acatan las normas. Su meta es la integración y la valoración positiva por parte de sus compañeros.

Con esta teoría, McClelland propone un interesante punto de reflexión: descubrir cuáles son los motivos que nos mueven a actuar en el ámbito laboral puede llegar a resultarnos muy útil a la hora de establecer prioridades, metas y objetivos dentro de la empresa.

Teorías de proceso

Teoría de las expectativas de Vroom

El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La motivación según Vroom es producto de tres factores:

Valencia: el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.

Expectativa: el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La combinación de estos tres elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Teoría de Stacy Adams

La teoría de Stacy Adams trata de la Equidad y sostiene que los colaboradores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente. Si los colaboradores se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Pero si, por el contrario, entienden que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad. Este proceso se puede diferenciar en cinco fases como lo cita el autor Jose Velaz en su libro motivos y motivación en la empresa.

Adams considera que la motivación se da por un proceso de comparación social, mediante el colaborador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que otros reciben. Se pueden diferenciar cinco fases en el proceso:

- 1. El Individuo distingue entre las contribuciones que aporta a la empresa y las compensaciones que obtiene de ella. A partir de ahí efectúa una primera evaluación.*
- 2. El individuo compara la proporción entre sus contribuciones – compensaciones con las proporciones que percibe en sus compañeros de trabajo. De esta comparación resulta un sentimiento de inequidad si el individuo aprecia que las proporciones no son equivalente.*
- 3. En la tercera fase si el individuo percibe que en efecto existe inequidad se verá presa de una tensión que será tanto mayor cuanto mayor sienta que es la desigualdad.*
- 4. En cuarto, el individuo ser verá impulsado, con el fin de calmar la tensión surgida, a reducir la desigualdad mediante su intervención.*
- 5. Existen varias reacciones comportamentales posibles para reducir la tensión, se pueden ocultar las desigualdades distorsionando la percepción de las compensaciones o de las contribuciones de alguna de las partes; también se puede ejercer influencia sobre los otros para que modifiquen*

sus contribuciones o, en ocasiones excepcionales, para que reduzcan sus compensaciones, otra alternativa consiste en cambiar la referencia de comparación hacía otras personas o grupos más favorables; pero la estrategia más frecuente consiste en variar las contribuciones o compensaciones propias.¹¹

Teoría X y Teoría Y de D.McGregor

D. McGregor plantea que a partir de sus teorías X / Y sobre el ser humano una bipolarización de comportamientos. La teoría X o punto de vista tradicional sobre la dirección y control parte de lo siguiente:

- 1. El ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacía el trabajo y lo evitará siempre que pueda.*
- 2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.*
- 3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.*

En el extremo opuesto, la teoría Y o la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, que afirma:

- 1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.*

¹¹ José Ignacio Vélaz Rivas, "Motivos y motivación en la empresa", año 1996. Pp. 156.

2. *El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos cuya realización se compromete.*
3. *Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.*
4. *El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.*
5. *La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.*
6. *En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.*¹²

Factores motivacionales

Factores motivacionales extrínsecos

Se refiere a las recompensas tangibles o materiales como por ejemplo, los salarios, prestaciones adicionales, seguros de vida, promociones, contratos laborales, el ambiente y las condiciones laborales.

Factores motivacionales Intrínsecos

Una persona está motivada intrínsecamente cada vez que realiza una tarea o actividad en ausencia de refuerzo externo o de esperanza de recompensa, sólo porque la encuentra interesante. La persona lo hace por el placer (disfrute) y la satisfacción que le brinda la participación misma. La actividad es su propia recompensa, la persona no necesita un premio externo para motivarse a hacerla

La motivación intrínseca se refiere a las recompensas psicológicas, como por ejemplo la oportunidad de una persona de usar sus habilidades, un sentimiento de

¹² Op cit. Pp. 196.

desafío y realización, recibir un reconocimiento positivo o un signo de aprecio, ser tratado con consideración. Los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace, se trata sobre los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas interesantes e importantes.

Los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace, se trata sobre los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas interesantes e importantes¹³.

Compensación

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización.

La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los colaboradores a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación es atraer, retener y motivar a los trabajadores.

Compensación económica directa: es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

Compensación indirecta: (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

Compensación no económica: es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de compensación no económica influye factores psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente labora. Los pagos que reciben los colaboradores que participan en un programa de compensación total se basan en muchos factores. Para seguir siendo competitivas, las organizaciones recompensan con mayor frecuencia el desempeño del los colaboradores que influye en sus metas clave. Las personas tienen diferentes razones para trabajar y

¹³ Op cit., Pp. 38

el paquete de compensación más adecuado depende en gran medida de estas razones. Cuando las personas se sienten presionados porque deben proporcionar alimento, vivienda y vestido a las familias, el dinero puede ser la gratificación más importante, sin embargo algunas personas trabajan muchas horas diariamente, reciben un pago relativamente escaso y aún así aman su trabajo porque es interesante o proporciona un ambiente que satisface sus necesidades. Es gran medida la compensación adecuada está en la mente del receptor. Este tipo de compensación es con frecuencia, más importante que la compensación económica que se recibe en forma de cheque.

Equidad: La percepción que tienen los trabajadores de que reciben un trabajo equitativo. Esto quiere decir que el pago debe de ser imparcial para todos los colaboradores.

Equidad externa: Pago a los colaboradores a tasas comparables a las que se pagan por puestos similares en otras empresas. La equidad externa ayuda para conocer las equivalencias en puestos similares sobre como realizan los pagos en otras empresas y si se obtiene mejor beneficio dentro de la organización donde se labora.

Equidad interna: Pagos a los empleados de acuerdo con los valores relativos de sus puestos dentro de la misma organización. Aquí juega un papel muy importante la valuación de puestos. Al momento de la contratación es importante y fundamental que se traslade la información correcta del tipo de pago que va a recibir para que se tenga una percepción correcta y no se desmotive la persona por un mal entendido.

Líderes en sueldos: Son aquellas empresas que pagan sueldos y salarios mayores a las empresas en competencia con el fin de atraer y retener en el talento humano en que se ha invertido.

Pago basado en el desempeño: Una característica de la compensación que los colaboradores generalmente controlan, es su desempeño laboral. Este nivel de desempeño se determina comúnmente por medio de la evaluación del

desempeño. El objetivo del pago basado en el desempeño es mejorar la productividad. Debido a que un sistema de pago variable es más complejo, este se podría convertir en un problema administrativo. Los datos de evaluación proporcionan la información para enfoques como el pago por méritos, los bonos y el pago por pieza producida. Las evaluaciones también determinan las características que poseen los empleados cuando una organización utiliza las habilidades o competencias con propósitos de pago.

Pago por méritos: Es un incremento salarial que se otorga a los empleados con base a su nivel de desempeño, según se indique en la evaluación.

Pago variable (bonos): El bono es una gratificación ocasional rentable que no se suma a periodos subsecuentes a menos que los empleados mantengan el desempeño.

Pago por pieza producida: Es un plan de incentivos que paga a los empleados por cada unidad que produce.

Pago basado en habilidades Un sistema que remunera a los empleados con base en las habilidades laborales y los conocimientos que poseen.

Pago basado en competencias Es un plan de compensación que recompensa a los empleados por su experiencia demostrada.

Centrado en el trabajo de equipo: Desarrolla relaciones laborales productivas en diferentes niveles dentro y fuera de la organización.

Orientado hacia los resultados: Se enfoca en el logro de objetivos clave.

Dedicado al cliente: Trabaja como un socio tanto con clientes internos como externos.

Innovador: Genera e implementa nuevas ideas, productos, servicios y soluciones a problemas.

Ciclo rápido: Muestra una tendencia hacia la acción y decisión.

Prestaciones

Aguinaldo: Esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se debe pagar en el mes de Diciembre de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año debe pagarse en forma proporcional.

Bonificación Anual: Para Trabajadores del sector Privado y Público Decreto 42-92, se le denomina Bono 14, ya que se constituye el No. 14 salario.

Vacaciones: El artículo 30 establece que todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

Asuetos: Según el código de trabajo en Guatemala indica en el artículo 127 que:

Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores particulares: el 1.º de enero; el jueves, viernes y sábado santos; el 1.º de mayo, el 30 de junio, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, el 1.º de noviembre, el 24 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas, el 25 de diciembre, el 31 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas y el día de la festividad de la localidad.

El patrono está obligado a pagar el día de descanso semanal, aun cuando en una misma semana coincidan uno o más días de asueto, y asimismo cuando coincidan un día de asueto pagado y un día de descanso semanal.

IGSS: El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto.

IRTRA: Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala. Es un institución guatemalteca dedicada a proveer esparcimiento y recreación con excelencia en el servicio.

Despido e Indemnización:

La ley establece casos de despido justificado, para dar por terminada la relación laboral con un trabajador, estos están enumerados en la ley. La renuncia voluntaria es una forma de terminar la relación laboral, sin responsabilidad del patrono.

Si un patrono desea terminar una relación laboral y no hay causa justificada, deberá indemnizar al trabajador, con un sueldo mensual por cada año de trabajo y si es menor al año, se debe pagar en forma proporcional.

La ley establece un período de gracia de dos meses al inicio de la relación laboral, durante el cual tanto patrono como trabajador puede terminar la relación laboral sin responsabilidad de su parte, esto quiere decir que el patrono puede dentro de estos dos meses despedir a un trabajador sin tener que pagarle indemnización, solamente las prestaciones adicionales.

Liquidación de un Trabajador: Al finalizar la relación laboral la cual puede ser por despido o por renuncia voluntaria del trabajador, el patrono está obligado a pagar dependiendo de la forma de terminación las siguientes prestaciones laborales:

Derechos de la Mujer Embarazada:

La ley protege a la trabajadora embarazada, la cual desde el momento en que está embarazada y avisa al patrono de tal circunstancia, no puede ser despedida por ningún motivo. La ley le da un periodo de descanso obligatorio de 30 días antes del parto y de 54 días después del parto. Asimismo la mujer trabajadora disfruta de un periodo de lactancia de 10 meses, posteriores al parto, durante los cuales no puede ser despedida sin autorización judicial, salvo que ella renuncie

voluntariamente. Durante el periodo de lactancia la mujer trabajadora tiene derecho a de entrar o salir, una hora más tarde o una hora antes de la jornada normal de trabajo.

Higiene y seguridad en el trabajo

El artículo 97 del Código de Trabajo en Guatemala establece medidas obligatorias del patrón sobre sus colaboradores es por esto que la higiene y seguridad en el trabajo son factores extrínsecos por ser un derecho se sobre entiende que es un factor que ya tiene que estar contemplado para la prevención de incidente y accidentes, está muy relacionado con la responsabilidad de cada Organización por velar por la salud de los colaboradores.

Medidas mínimas obligatorias para el empleador Artículo 197.

Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:

- a) Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberán estar sujetas a inspección y mantenimiento permanente;
- b) Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan;
- c) Prevenir incendios
- d) Proveer un ambiente sano de trabajo;
- e) Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo;

- f) Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores;
- g) Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo;
- h) Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo;

Ergonomía en el trabajo

La ergonomía como la encargada del estudio de los factores ambientales: físicos, químicos y biológicos que constituyen parte del ambiente de trabajo en el sistema de trabajo. En esta división se incluyen los siguientes factores:

- a. Ambiente Térmico: temperatura, humedad, velocidad del aire, etc
- b. Ambiente visual: iluminación.
- c. Ambiente acústico: ruido
- d. Ambiente mecánico: vibraciones
- e. Ambiente electromagnético: radiaciones
- f. Calidad del aire: contaminantes químicos y biológicos
- g. Ventilación

Siguiendo los lineamientos de la teoría de Herzberg estos son factores que por sí mismos no generan motivación pero la ausencia o la mala disposición de los mismos genera insatisfacción y por lo tanto desmotivación en los colaboradores. La organización es la encargada de velar por el bienestar del colaborador.

Comunicación Interna

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"*

Tomando como referencia la definición anterior se puede decir que comunicación es un proceso complejo que transmite de forma verbal y no verbal significados para volver común un mensaje.

Elementos de la comunicación

Emisor: también llamado transmisor y es el que produce el mensaje y lo envía.

Receptor: también destinatario recibe el mensaje y lo interpreta.

El mensaje: Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.

Código: Conjunto de signos y reglas que el emisor y el receptor conocen y que sirven para codificar y decodificar el mensaje

El canal: Medio físico por donde circula el mensaje

Situación: Circunstancias psicológicas, sociales, emocionales, etc. Que rodean al “E” y al “R” y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción (contexto).

Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales e informales. Dichas características son:

- a. Formalidad: es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma.
- b. Jerarquía: expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal.
- c. Tendencia a crecer: las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.

Es fácil deducir, pues, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación.

Las organizaciones se definen como dos o más personas participes de una relación cooperativa, lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes. Los miembros de una organización tienen funciones distintas y mantienen una estructura jerárquica estable. La organización como un sistema de actividad continua y orientada a un objetivo. Una organización corporativa es un sistema de relaciones sociales caracterizado por un equipo administrador orientado al cumplimiento de objetivos.

Ventajas de la comunicación interna:

- a. Potencia la responsabilidad del directivo
- b. Se suaviza las tensiones entre los componentes
- c. Se favorece el diálogo
- d. Los individuos se sienten menos aislados
- e. Favorece la productividad

“Además, se favorece la existencia de un doble flujo de ideas y las interrelaciones entre los miembros de la organización”³

Tomaremos como partida la siguiente “*tipología de cultura corporativa*” con el fin de conocer la dinámica organizacional. Para poder comprender la comunicación interna en la organización debemos conocer la dinámica en la que funciona y así poder realizar una comunicación eficiente de acuerdo a las características de la misma.

“La influencia cultural corporativa en el modelo vigente de comunicación interna dependerá, en cada caso, de la concepción que cada una de ellas tenga de cuestiones como la estructura organizacional y la concentración de poder”¹⁴

Es fundamental recordar que cuando el personal sabe qué se espera de él y que está desempeñándose en un nivel competente siente otras necesidades de comunicación, se estrechan vínculos y cada uno se siente más cómodo en su tarea. Si se da una respuesta satisfactoria al personal sobre las tareas, el desempeño y la importancia que tienen sus prácticas para los objetivos de la empresa, los empleados comienzan a percibir algo más que sus propios intereses.

Es en ese punto donde comienzan a utilizar un “nosotros inclusivo” en relación con su trabajo, se sienten parte de una misma misión. Quienes supervisan el trabajo tienen que conocer el sistema de valores de la empresa e internalizarlo porque así

¹⁴ Administración de Recursos Humanos / Compensación R. Wayne Mondy, Roberto M. Noe. Novena edición. México 2005 Pp. 305

es como se definen las reglas de funcionamiento, la capacidad de interacción y las estrategias que desarrollará cada grupo de trabajo, área o sección en particular.

En la práctica, esta cuestión requiere del supervisor / jefe:

- Tener una apreciación personal y conocimiento de la visión, la misión y la orientación estratégica de la compañía.
- Actuar en concordancia con el sistema de valores de la empresa.
- Mostrar compromiso y convicción personal con la visión, la misión y la orientación estrategia empresarial.

Estar presente para los trabajadores de manera que sientan que los conduce alguien que los entiende y se interesa por ellos.

Herramientas de la comunicación interna para motivar.

Dentro de las herramientas que de comunicación interna se recomiendan para motivar al equipo de trabajo, se debe tener en cuenta los aspectos comunicativos en los siguientes elementos:

La información: El Feedback es importante para regular el comportamiento de las personas y orientarlo hacia una meta específica. Para utilizar el Feedback hay que explicar a los trabajadores lo que hay que hacer, cómo y por qué. Para lograr una comunicación más asertiva con intenciones de dar motivación es necesario informar sobre la marcha del equipo, lo que reduce la incertidumbre.

Por último resulta muy útil premiar verbalmente o incentivar con mensajes concretos como debe modificar el trabajo.

La agenda diaria: Este medio es recomendado para diferenciar a los trabajadores las actividades por orden de importancia. Con ella se comunica cuáles son las prioridades y también se transmiten mensajes claros y precisos sobre lo que se quiere conseguir.

Asignación de responsabilidades: Se debe informar a los colaboradores a través de capacitaciones, reuniones u oficios acerca de sus responsabilidades, teniendo en cuenta que ellas no debe superar las capacidades que la persona posee.

A medida que la persona vaya adquiriendo conocimiento y experiencia y demuestre un alto desempeño se le puede comunicar la asignación de nuevas responsabilidades en reconocimiento al trabajo realizado.

Evaluación de desempeño: Esta estrategia repercute en la motivación al ser utilizada como un instrumento de información y poder suministrar el Feedback oportuno. Con este encuentro con los colaboradores se puede conocer la situación de cada miembro del grupo y corregir los posibles errores además de que se puede motivar al individuo o al equipo para continuar en una determinada línea. En lo posible dentro de la evaluación se deben incluir críticas constructivas y se debe adoptar una perspectiva de sugerencias, no de imposiciones. Para ello se deben establecer reuniones periódicas. Debe existir una comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

Delegar tareas: Esto sucede cuando el líder transmite el ejercicio de una de sus funciones a uno de sus compañeros de trabajo o colaboradores. En los procesos de motivación delegar resulta una tarea efectiva. Al realizarlo, la comunicación debe ser muy precisa, se debe describir la tarea a realizar y dar toda la información necesaria de cómo hacerlo además de indicar al colaborador lo que se espera de él.

Asertividad: es una técnica de la comunicación social, utilizada en las organizaciones. Por medio de la asertividad los trabajadores pueden expresar sus pensamientos, ideas, sentimientos y necesidades sin amenazar a los demás teniendo en cuenta la igualdad y el respeto. En este tipo de comunicación la escucha es muy importante en el proceso de interlocución. Debe existir una

comunicación satisfactoria entendida como una buena transmisión de la información entre los miembros del grupo, así se logra fomentar la motivación.

Entrenamiento y Desarrollo

Cuando una Organización ve el talento en un colaborador e invierte tiempo, espacio y dinero está generando un valor agregado es decir lo reconoce en base a su desempeño, en esta parte no se quiere tomar en cuenta la capacitación que es necesaria para involucrar a una persona en su puesto de trabajo. El entrenamiento que sirve para desarrollar destrezas, habilidades y conocimientos que van a generar valor al colaborador y a la organización.¹⁵

La capacitación o formación tiene como objetivo:

- a. Adquisición de conocimientos
- b. Carácter cognitivo
- c. Orientada al saber
- d. Centrada en los contenidos
- e. Desarrollo de habilidades
- f. Desarrolla determinadas destrezas y prácticas

Desarrollo de aptitudes: elevando los niveles de capacitación en el puesto de trabajo. Bajo esta perspectiva se intentará incrementar la competencia técnica en la organización.

Desarrollo de actitudes: orientada al desarrollo del saber hacer, por lo que bajo esta perspectiva la formación pretende consolidar y desarrollar las competencias que la organización y puestos requieren.

Importancia de la formación en la empresa:

- a. La formación soluciona problemas en los procesos productivos, administrativos, etc.

¹⁵ Jiménez, Daniel Patricio (2011) *Manual de Recursos Humanos*: Esic Editorial. Madrid España

- b. Adapta a la empresa a los avances tecnológicos, de innovación y desarrollo requeridos permanentemente por el mercado.
- c. Contribuye a mejorar la productividad, incidiendo positivamente en el aumento de la misma y por tanto descendiendo los niveles de absentismo. Puede mejorar las relaciones laborales y el clima laboral.

Para el desarrollo de las personas:

- a. Contribuye a la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo y por tanto a la estrategia de la empresa, preparando a las personas en su desarrollo futuro dentro de la organización.
- b. Soluciona además posibles carencias de capacitación a nivel teórico como práctico, mejorando tanto sus capacidades técnicas como habilidades y destrezas. Todo ello indudablemente mejorara los niveles de motivación, integración y satisfacción de los trabajadores.

El Manual de Recursos Humanos escrito por Daniel Jimenez nos indica que antes de implantar un plan formativo se deberá tener en cuenta algunas variables que pueden limitar su eficiencia:

- a. No cambia a las personas si éstas no están motivadas.
- b. No resuelve los problemas de una organización con un clima laboral defectuoso, provocado por estructuras disfuncionales, bajos sueldos, problemas de motivación, etc.
- c. No reemplaza la contratación de nuevos empleos, si bien favorece la promoción interna.
- d. No aumenta el potencial de aprendizaje, aunque puede estimular el desarrollo de determinadas competencias.
- e. Si no se involucran a los agentes y a los directivos, el proceso formativo estará abocado al fracaso.
- f. No es la única variable que la empresa dispone para influir sobre sus empleados, por lo que se deberá integrar con otras palancas de gestión de recursos humanos.

Sentido de pertenencia

“Cuando el hombre forma conciencia de grupo, interpreta mejor las necesidades de sí mismo y de su grupo encontrando maneras eficaces y efectivas de suplir dichas necesidades”¹⁶

El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo autor reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores

Herramientas para mejorar el grado de pertenencia organizacional

Se realizaron unas citas realizadas en el artículo publicado por Gloria Lucia Gómez en El sentido de pertenencia en la organización para conocer lo que las personas expertas han aplicado.

Según Myriam González, asistente de nómina de Pilsbury de Colombia, la motivación y el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores. La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres.

Para Yamile Piñeros, asistente de gerencia de Propersa, el continuo mejoramiento del ambiente laboral y las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de pertenencia en una organización.

Las gerencias participativas son una buena alternativa, pues en este tipo de administración el empleado es escuchado y es considerado no solo como una

¹⁶ Gómez Gloria Lucia, *El sentido de pertenencia en la organización*, Acegrasas, Disponible en <http://noticias.elemprego.com>

persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia. Cuando la gente es consciente que la tuvieron en cuenta, porque le preguntaron una u otra cosa, eso eleva el nivel de motivación y pertenencia dentro de la compañía. Además, el hecho de que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo dentro de la empresa es otro factor importante, pues si existe la oportunidad de proyección y avance, la persona va a ser muy agradecida con la compañía y también va a ser mucho más productiva.

En algunas ocasiones, el compromiso e identificación de los empleados hacia la empresa puedan estar deteriorados, siempre es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.

Estabilidad laboral

Sobre la estabilidad se pueden plantear diversas definiciones que han sostenido estudiosos de la materia. Para Víctor Russomano, la estabilidad “es el derecho del trabajador de permanecer en el empleo, incluso contra la voluntad del empresario, mientras no exista causa relevante que justifique su despido”; para Deveali“ consiste en el derecho del empleado a conservar el puesto durante su vida laboral”; para Mario de la Cueva, la estabilidad tiene dos modalidades: “la permanencia, persistencia o duración indefinida de las relaciones de trabajo y la exigencia de una causa razonable para su disolución”. Nosotros compartimos la opinión de Carlos Reynoso, cuando establece que la estabilidad en el empleo “busca asegurar la protección de los trabajadores contra las rupturas injustas del contrato de trabajo”.

En la actualidad, la estabilidad está en estrecha relación con las condiciones económicas del país y de la empresa.

Permanencia Laboral

Por esta razón, en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios desborda la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.

En muchas ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos.

Los colaboradores que no se identifican con lo que hacen ni mucho menos con la organización, que hablan mal de los jefes o del producto se convierten en líderes negativos, son las personas que promueven una mala imagen de la organización. Si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo y cumpla las metas organizacionales y las hagan propias.

Clima Organizacional

“El concepto de motivación (en el ámbito individual) conduce al clima organizacional (en el ámbito organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por ello los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo con el clima organizacional en el cual trabaja, que provoca la inhibición de las motivaciones.

Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación

es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (reflejado en huelgas, ausentismos, rotación, etc),

Para poder evaluar los factores motivacionales de los colaboradores es necesario conocer el clima organizacional ya que es una forma de medición que describe la percepción de las personas ante diversos factores.

El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los colaboradores y en consecuencia en la productividad, el clima es todo el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral.

El clima laboral depende de muchos factores como los que indicó Herzberg en la teoría de la motivación higiénica y motivacional, al poder realizar una evaluación de clima laboral se podrá obtener los factores motivacionales que fortalecen la permanencia laboral por medio de una medición.

Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral:

Subjetivos: relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.

Objetivos: relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo)

El clima laboral mide los siguientes factores:

- Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

- Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.
- Valoración del sentido de justicia e igualdad teniendo en cuenta la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos. La protección que se brinda en la empresa en cuanto a seguridad industrial y seguridad en el trabajo.
- La capacitación que brinde la empresa.
- La calidad de vida en la organización.
- El nivel de ingreso y compensaciones específicas.
- La imagen de la empresa, el grado de implicación e identificación.

1.1.3. Delimitación

El trabajo de campo se realizó durante los meses de marzo, abril y mayo en la empresa Sestel, una empresa de nivel internacional, genera una de las tasas más amplias de empleo en Guatemala. Se trabajaron las siguientes unidades de análisis como factores que general motivación esto pueden ser remuneración, estabilidad y buen ambiente laboral. Estabilidad laboral en referencia a la temporalidad de laborar dentro de la institución. Se evaluó el ambiente de trabajo, si la empresa realiza capacitación. Se evaluó la percepción de los jefes, políticas de trabajo y las ventajas que brinda la estabilidad laboral no solo en el empleado sino también hacia la institución.

CAPÍTULO II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnica de muestreo

La población fue de 4000 empleados de Sestel, la selección de la muestra fue de 26 colaboradores, el tipo de muestra intencional bajo los criterios de laborar por más de cuatro años dentro de la institución, que muestran estabilidad y dispuestos a participar dentro del estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Encuesta sobre motivación laboral con los siguientes aspectos:

1. Preguntas demográficas y de segmentación: Permitió adquirir información acerca del encuestado que enriqueció el análisis grupal de los resultados.
2. Preguntas de clima laboral: Nos permitió valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que contuvo las preguntas precisas que evaluaron los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa.
3. Preguntas abiertas: Permitieron adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudó a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Observación participativa

Se realizó una observación de los colaboradores dentro del ambiente laboral, con el objetivo de identificar el manejo que se tiene dentro del área de trabajo, la relación con los trabajadores y jefes por área.

Entrevista a Jefes de área:

Se realizó una entrevista semi estructurada con el objetivo de visualizar la perspectiva que tienen sobre estabilidad hacia el trabajador y si identifica algún elementos positivo dentro de la estabilidad laboral.

Talleres

Se realizaron talleres donde fueron socializadas las ventajas de la estabilidad laboral como elemento motivacional de trabajo.

2.2. INSTRUMENTOS

Consentimiento informado: Instrumento que fue utilizado para resguarda la información personal de los participantes en la investigación.

Guía de entrevista: este instrumento constó de 10 preguntas abiertas en donde se midieron los elementos que los colaboradores consideran como prioridad o beneficio de la estabilidad laboral.

Encuestas: La encuesta fue estructurada en las siguientes esferas para medir los siguientes aspectos: percepción general, motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, formación e información y sugerencias.

OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS	CATEGORIAS	TÉCNICAS
<p>Identificar los factores que generan motivación en los colaboradores con permanencia mayor a cuatro años dentro de la empresa.</p>	<p>Factores que generan motivación:</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Ambiente agradable de trabajo</p> <p>Capacitación</p>	<p>Entrevista</p> <p>Preguntas de 1-14</p> <p>Encuesta</p> <p>Preguntas de la 15 a la 18</p>
<p>Evaluar los factores que influyen en la estabilidad emocional laboral de los colaboradores como factor de motivación.</p>	<p>Precepción general, motivación reconocimiento, área y ambiente de trabajo, formación e información y sugerencias.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Pregunta de la 19 a 21</p>
<p>Describir los elementos dentro de la empresa que motivan a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa por más de 4 años.</p>	<p>Ambiente laboral</p> <p>Percepción de los jefes</p> <p>Políticas de trabajo</p>	<p>Entrevista a jefes</p>
<p>Socializar con los colaboradores las ventajas que la estabilidad laboral trae en el contexto laboral.</p>	<p>Ventajas de la estabilidad laboral</p>	<p>Talleres.</p>

CAPÍTULO III

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los participantes fueron 26 colaboradores 14 hombres y 12 mujeres en los rangos de edad de 36 a 49 años de edad, de clase media, todos proveedores de su familia.

Inicialmente se utilizó una encuesta que mide a nivel general las áreas evaluadas que fueron: Percepción general, motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, formación e información y sugerencias.

El criterio que se utilizó para interpretar los resultados de la encuesta fue de si, no y tal vez este rango se definió con el propósito de que aquellos factores que pudieran catalogarse como si (satisfecho), regulares (tal vez), no (insatisfecho).

Escala de medición	
90-100	Excelente
70-89	Bueno
41-69	Regular
0-40	Malo

Entre la percepción general de los colaboradores destacaron las siguientes: Los colaboradores en general se sienten satisfechos y cómodos con el ambiente laboral consideran que el desarrollo profesional es amplio y tienen múltiples retos. Consideran que es una empresa sólida y se les proporciona buenos beneficios como una observación manifestaron que se han dejado de realizar actividades que anteriormente se hacían y les gustaría que fueran retomadas.

- Satisfacción con el ambiente laboral, personal y económico
- Múltiples retos

- Agradecidos por la oportunidad de crecimiento personal y profesional
- Desarrollo profesional amplio
- Percepción de empresa sólida
- Estabilidad laboral
- Percepción de una bonita cultura
- Presiones altas laborales
- Comodidad y satisfacción
- Buenos beneficios empresariales
- Retomar actividades que se han dejado de realizar

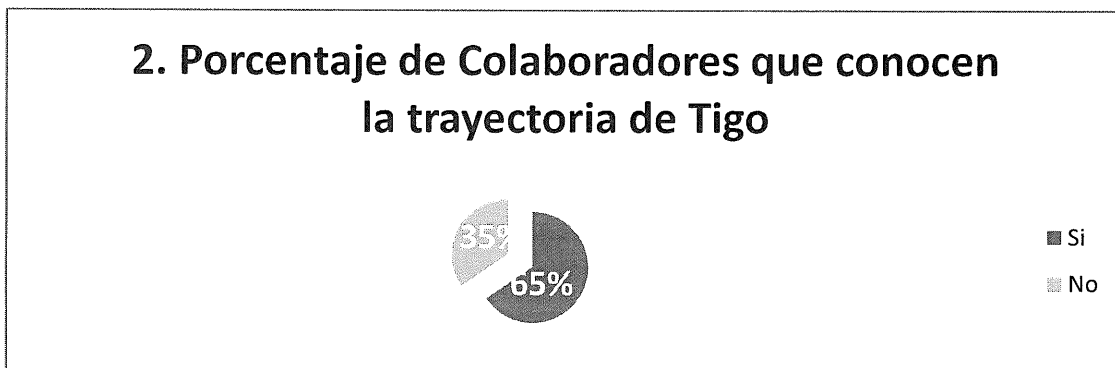
Los colaboradores dividen los factores motivacionales internos y externos, el principal externo va en función al reconocimiento de sus funciones bien ejecutadas. Dentro de las motivaciones intrínsecas va la satisfacción personal de un trabajo bien ejecutado y sobre todo la identificación a lo que realiza.

Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados y la estabilidad laboral.

En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Por ello, se persigue la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las

normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Al hablar de normas legales identificamos que Guatemala es un país con alto déficit en la legalidad y beneficios que se le proveen al trabajador. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones. En este sentido se presenta el estudio de caso con el propósito de determinar los factores que interviene con la estabilidad del personal contratado en Sestel.

Gráfica no. 2



Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 2

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
17	Si	65%
9	No	35%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 3

3. Porcentaje de colaboradores que consideran que sus funciones y responsabilidades están bien definidas



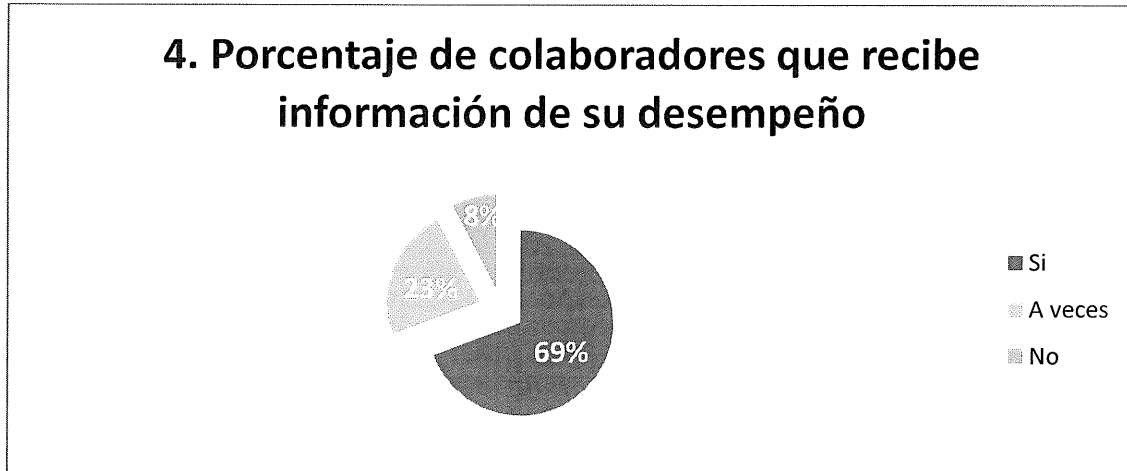
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 3

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
22	Si	85%
4	A veces	15%
26		

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 4



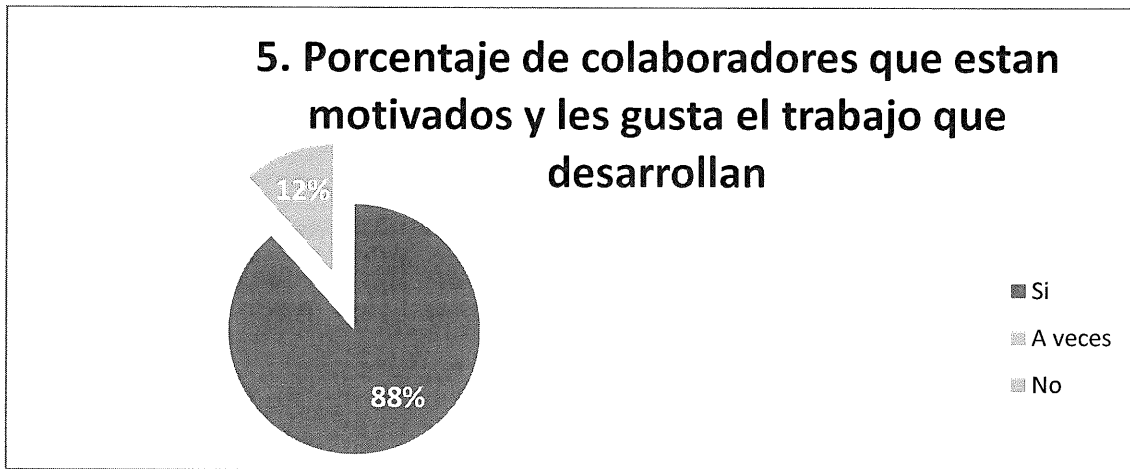
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 4

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
18	Si	69%
6	A veces	23%
2	No	8%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 5



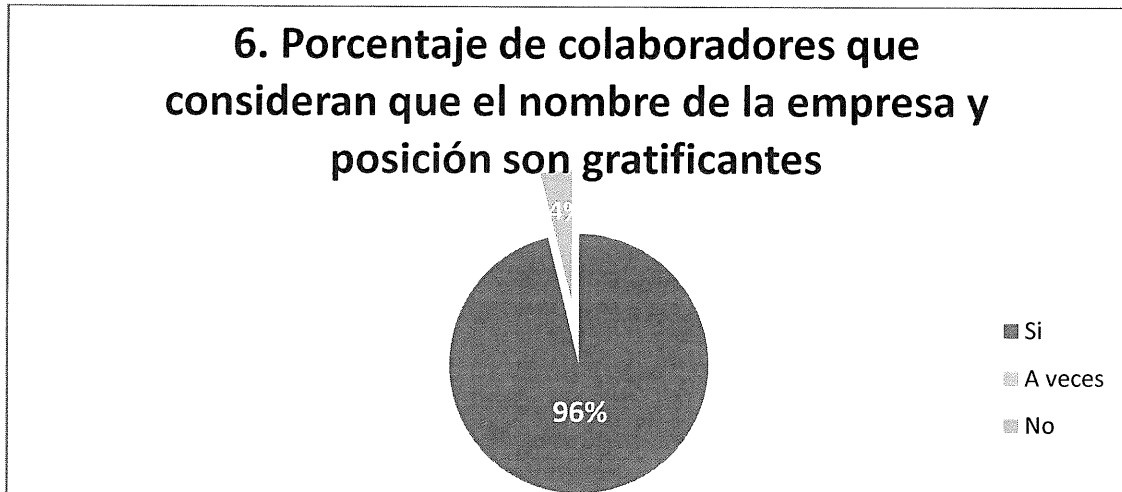
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 5

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
23	Si	88%
3	A veces	12%
0	No	0%
26		

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 6



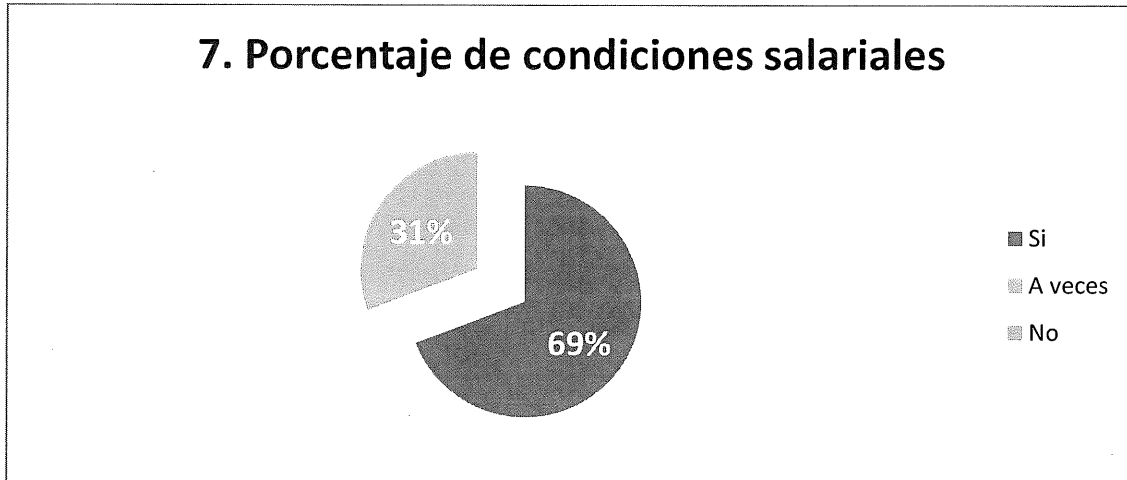
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 6

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
25	Si	96%
1	A veces	4%
0	No	0%
26		

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 7



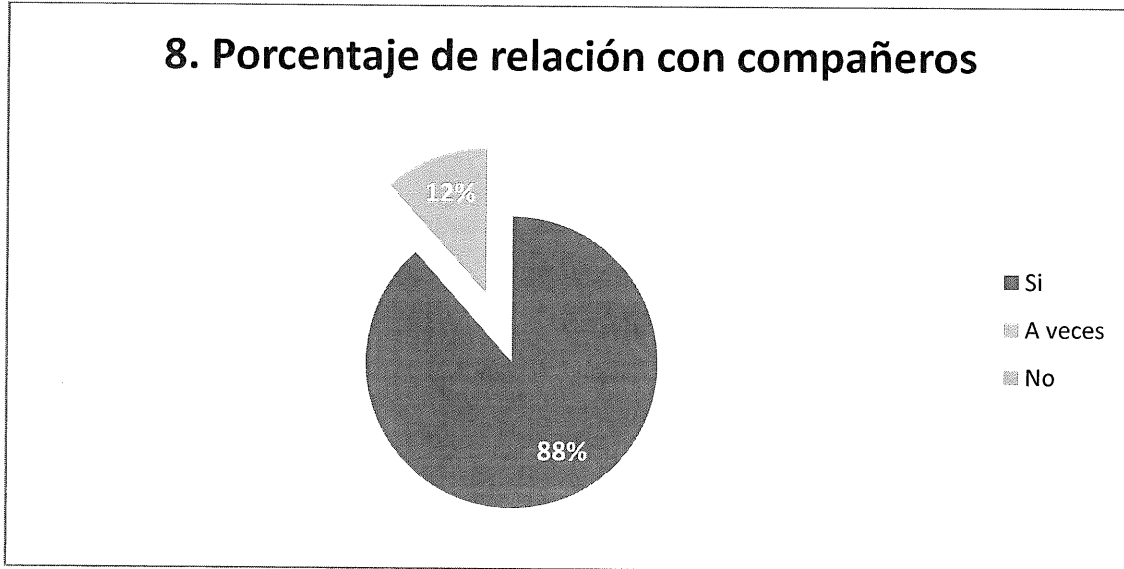
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 7

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
18	Si	69%
8	A veces	31%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 8



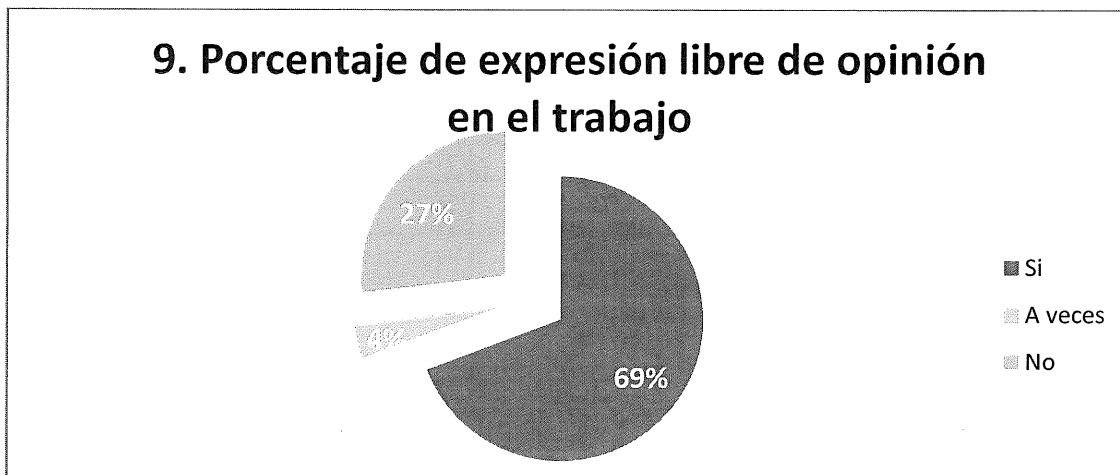
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 8

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
23	Si	88%
3	A veces	12%
0	No	0%
26		

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 9



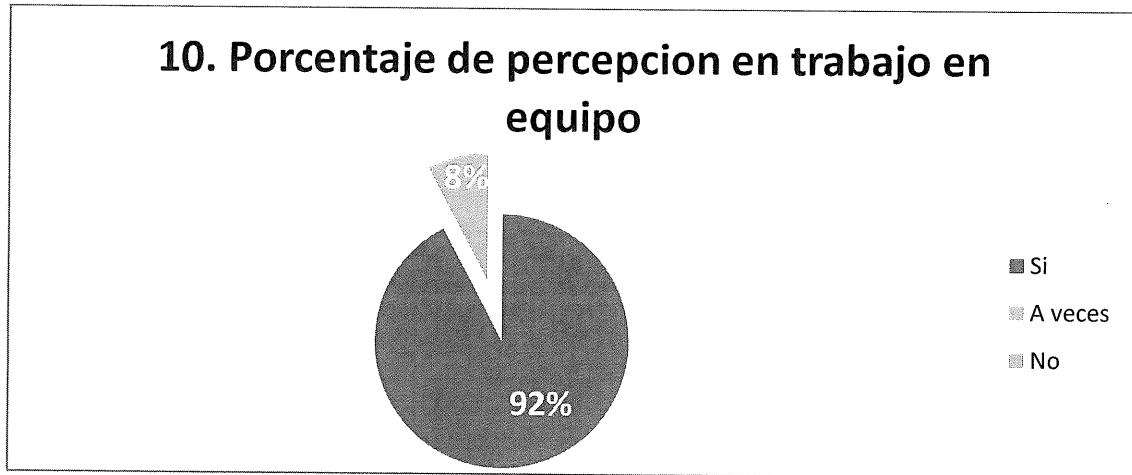
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 9

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
18	Si	69%
1	A veces	4%
7	No	27%
26		

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 10



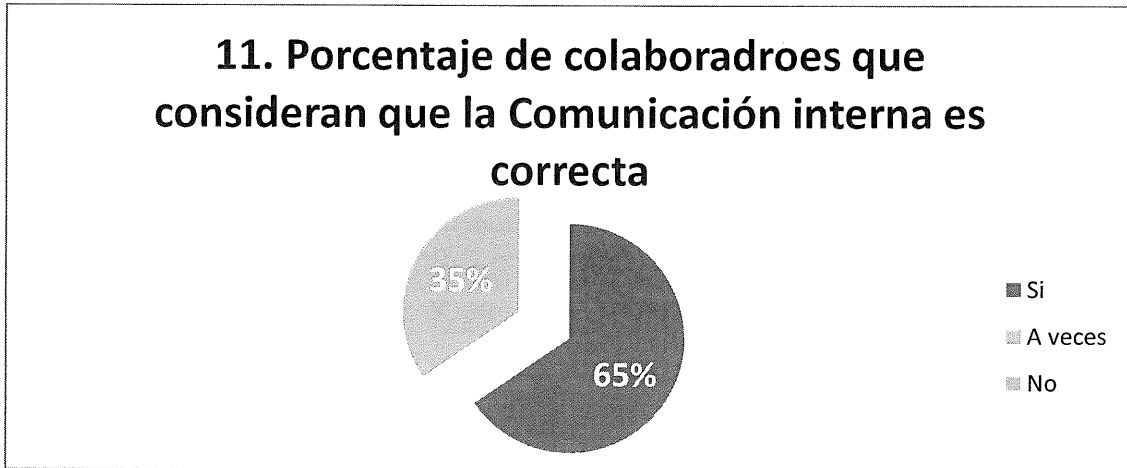
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 10

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
24	Si	92%
2	A veces	8%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 11



Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

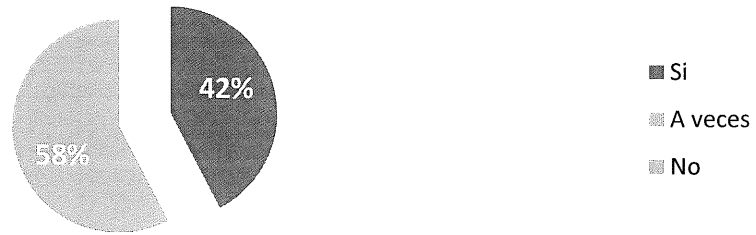
Tabla No. 11

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
17	Si	65%
9	A veces	35%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 12

12. Porcentaje de colaboradores que conoce las tareas que desempeñan otras áreas.



Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 12

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
11	Si	42%
15	A veces	58%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 13

13. Porcentaje de colaboradores que se sienten partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

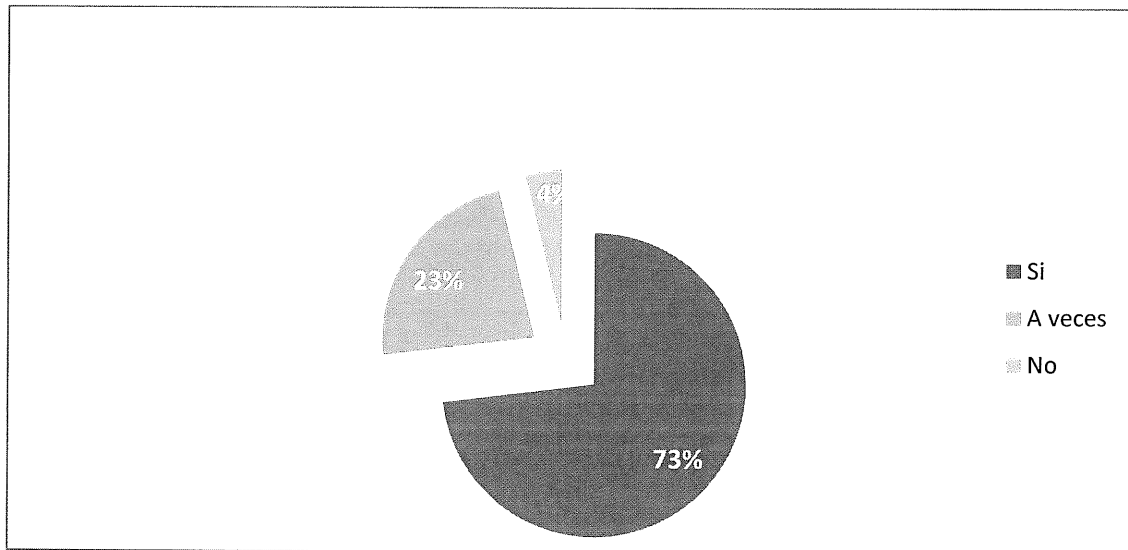
Tabla No. 13

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
21	Si	81%
5	A veces	19%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

1. Área y Ambiente de trabajo

Gráfica no. 14



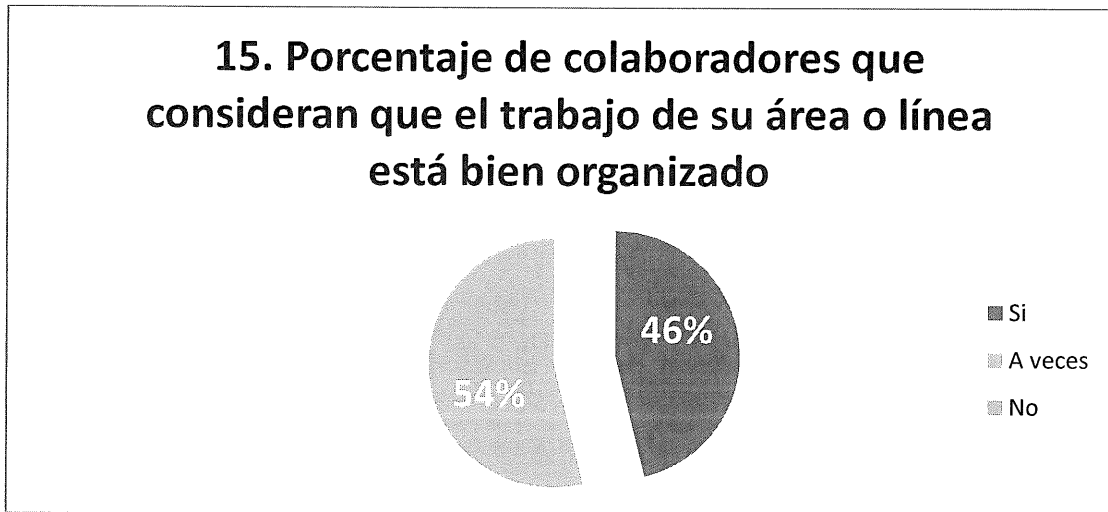
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 14

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
19	Si	73%
6	A veces	23%
1	No	4%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 15



Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 15

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
12	Si	46%
14	A veces	54%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 16

16. Porcentaje de colaboradores que consideran que las condiciones del trabajo son seguras



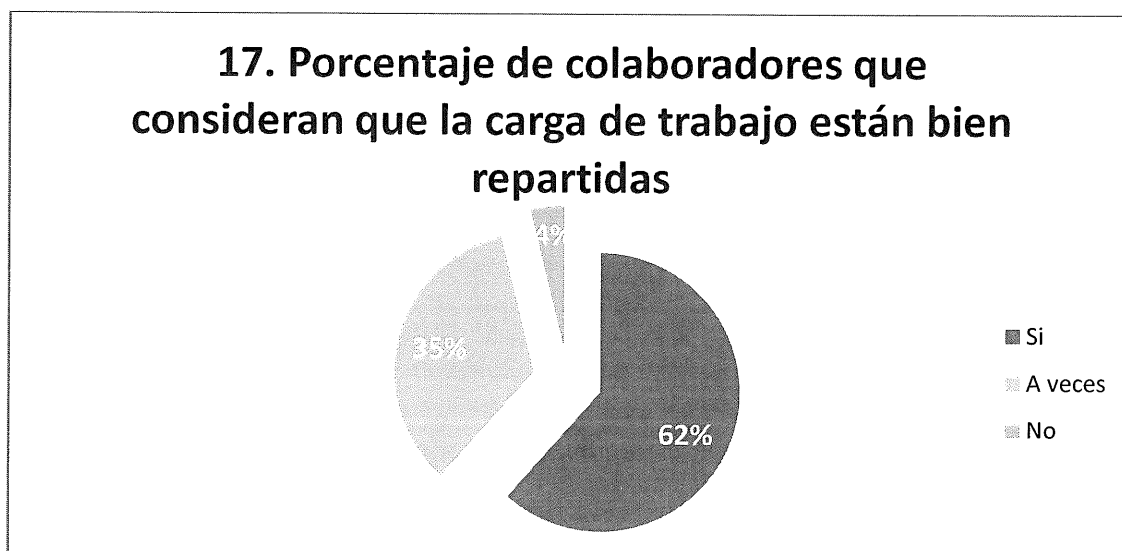
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 16

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
19	Si	73%
7	A veces	27%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 17



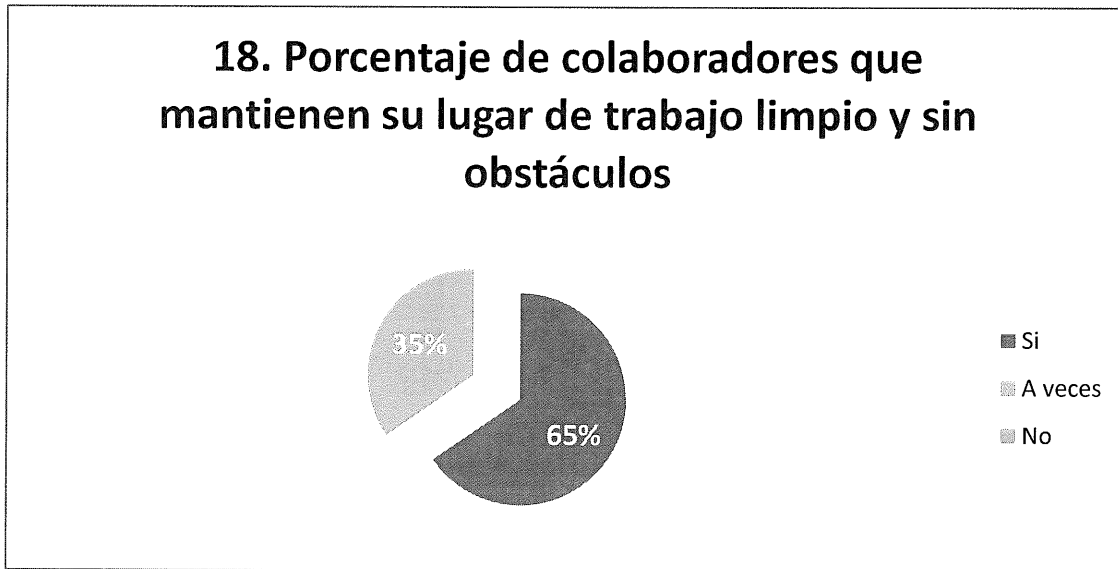
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 17

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
16	Si	62%
9	A veces	35%
1	No	4%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 18



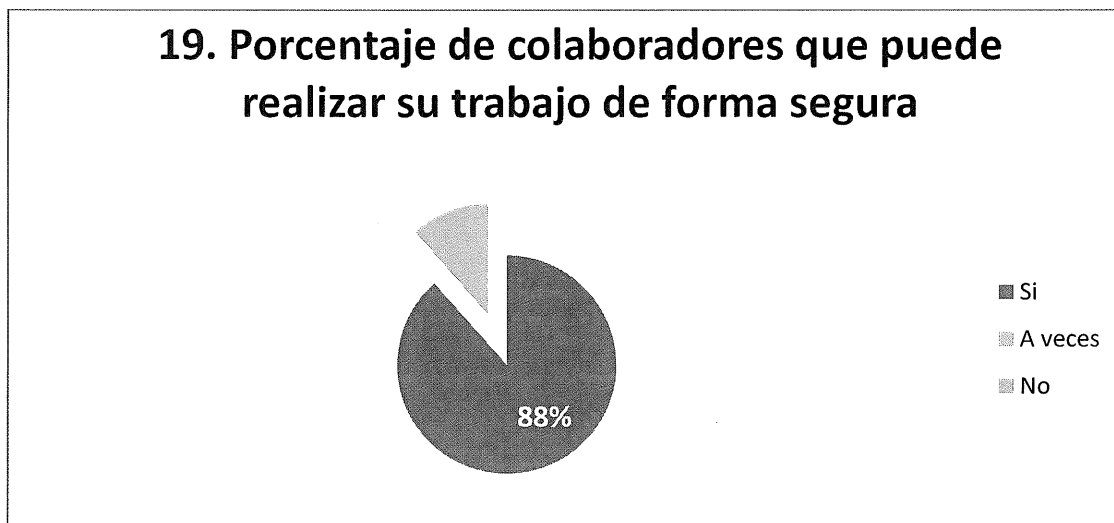
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 18

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
17	Si	65%
9	A veces	35%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 19



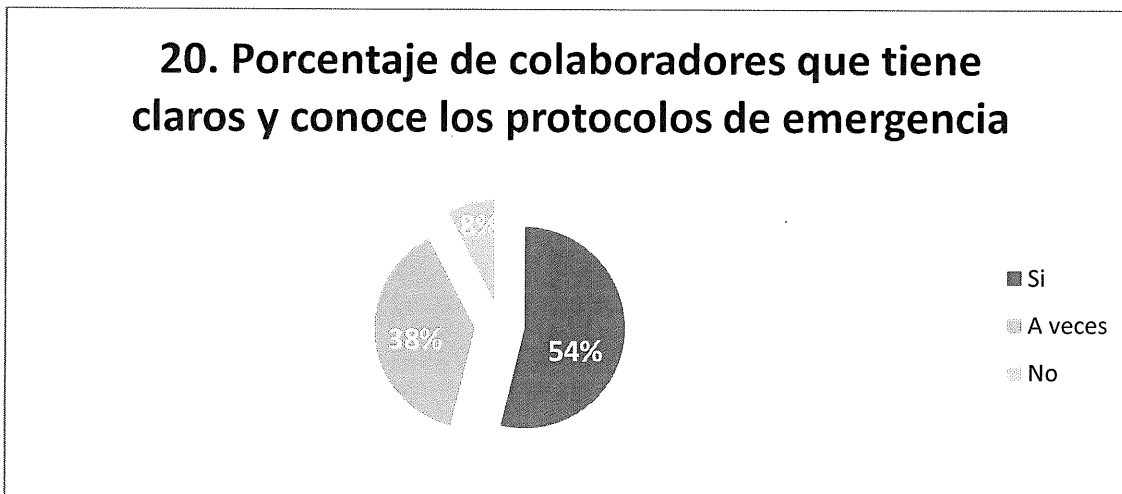
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 19

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
23	Si	88%
3	A veces	12%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 20



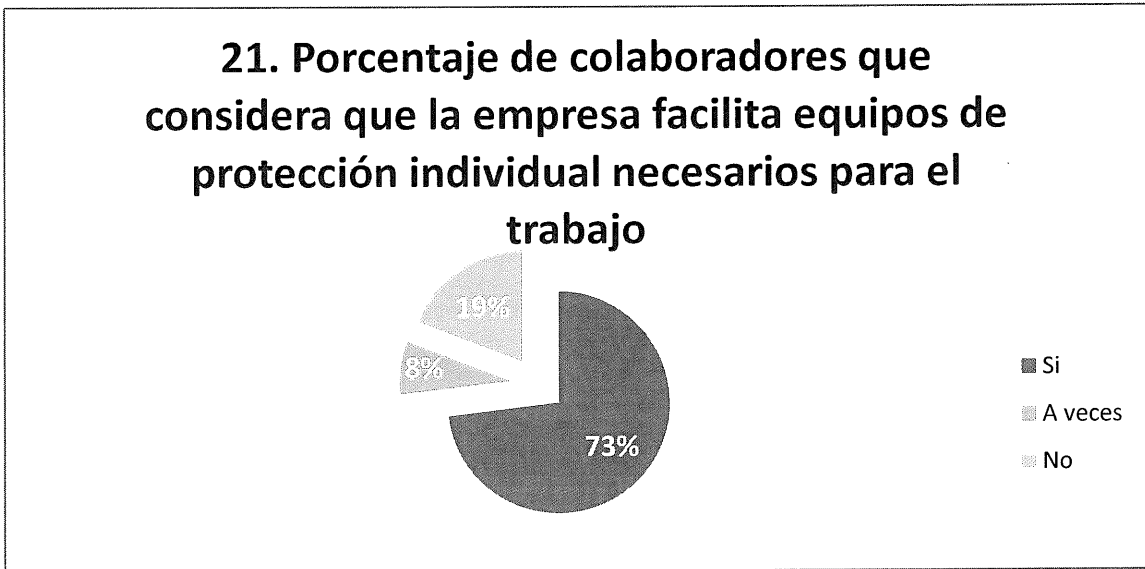
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 20

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
14	Si	54%
10	A veces	38%
2	No	8%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 21



Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

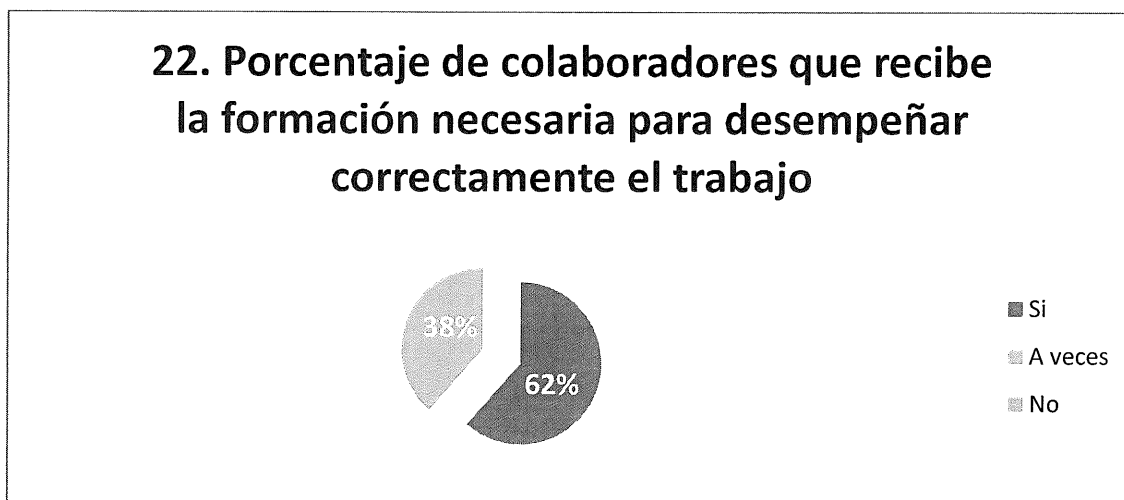
Tabla No. 21

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
19	Si	73%
2	A veces	8%
5	No	19%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

2. Formación e información

Gráfica No. 22



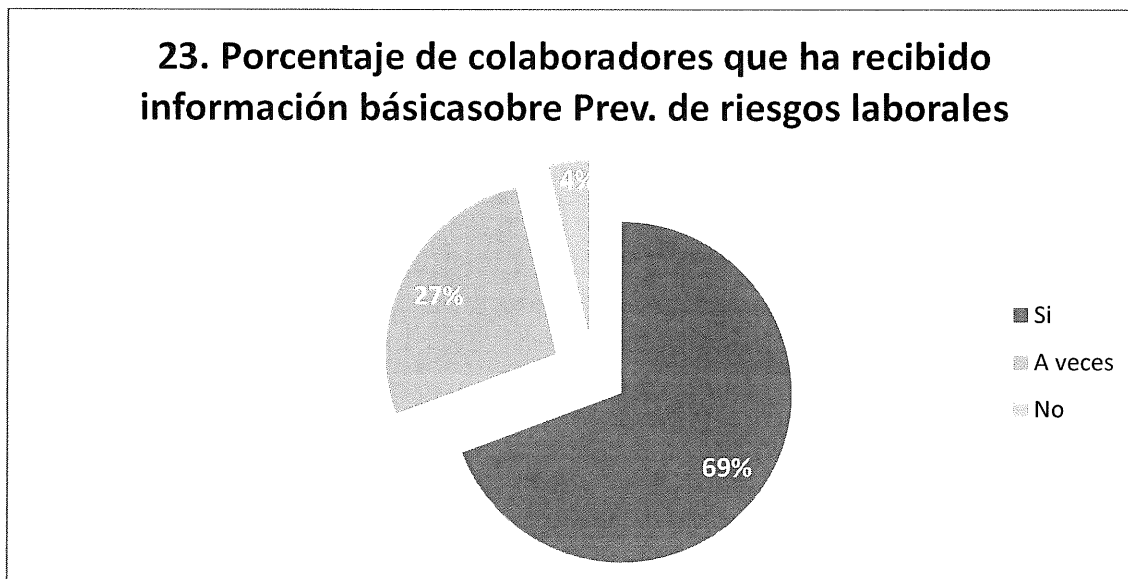
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 22

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
16	Si	62%
10	A veces	38%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 23



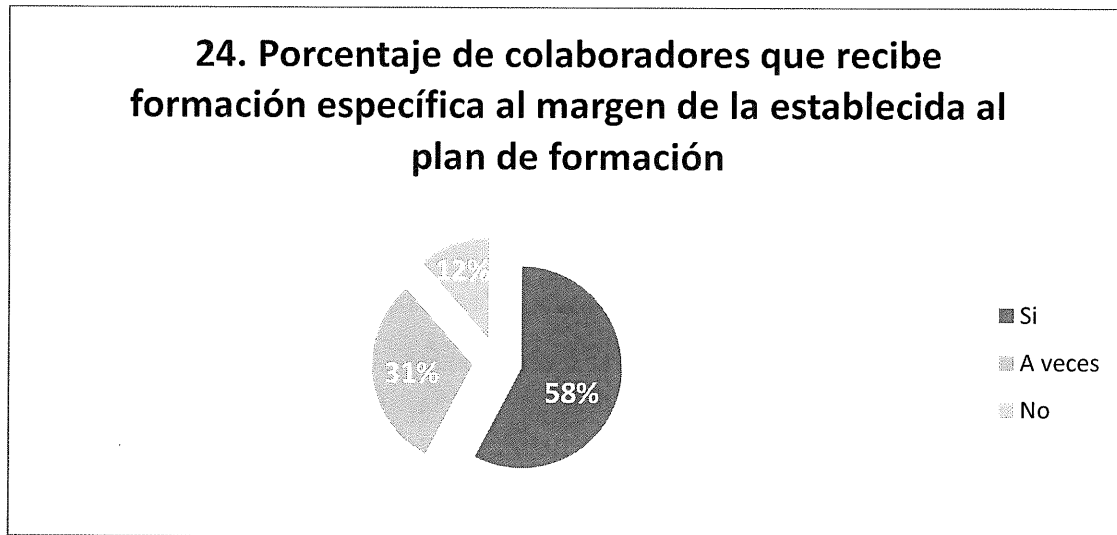
Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 23

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
18	Si	69%
7	A veces	27%
1	No	4%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 24



Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 24

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
15	Si	58%
8	A veces	31%
3	No	12%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Gráfica No. 25

25. Porcentaje de colaboradores que cuando se implementan nuevos mecanismos y necesitan formación específica, la empresa les proporciona oportunidades para su desarrollo profesional



Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Tabla No. 25

Colaboradores	Respuesta	Porcentaje
19	Si	73%
7	A veces	27%
0	No	0%
26		100%

Fuente: Encuesta realizada a personal de Sestel marzo 2014.

Sugerencias:

- Capacitación constante según área y comunicación.
- Información directa de nuevos proyectos y expectativas de los mismos para poder participar indirecta o directamente en ellos. Al ser parte del equipo de una empresa tan grande se debe de saber todas las novedades para poder impulsar cualquier proyecto.
- Definir mejor algunos procesos que no están muy claros y equilibrar cargas de trabajo.
- Mejorar la comunicación para que sea más fluida y sea de forma constructiva.
- Automatización de procesos dentro del área.
- Que el aire acondicionado este de acuerdo al ambiente y no temperaturas extremadamente altas.
- Comunicar cambios de número de teléfono de los colaboradores para poder contactarlos.
- Comunicación del área para que la información fluya mejor para realizar el trabajo con éxito.

RESULTADOS GENERALES

Área	No. De pregunta	PREGUNTA	%	PROMEDIO
MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	2	Se conoce la trayectoria de la empresa.	65%	75.75%
	3	Funciones y responsabilidades están bien definidas	85%	
	4	Recibe información de su desempeño	69%	
	5	Colaboradores motivados y les gusta el trabajo que desarrollan	88%	
	6	El nombre de la empresa y posición son gratificantes	96%	
	7	Condiciones salariales	69%	
	8	Relación con compañeros	88%	
	9	Expresión libre de opinión en el trabajo	69%	
	10	Percepcion en trabajo en equipo	92%	
	11	la Comunicación interna es correcta	65%	
	12	Conocimiento de las tareas que desempeñan otras áreas.	42%	
	13	Participación de los éxitos y fracasos de su área de trabajo	81%	

Área	No. De pregunta	PREGUNTA	%	PROMEDIO
AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	14	Conoce los riesgos y medidas de prevención relacionados a su puesto de trabajo.	73%	66.75%
	15	El trabajo de su área o línea está bien organizado	46%	
	16	Condiciones del trabajo son seguras	73%	
	17	La carga de trabajo están bien repartidas	62%	
	18	Mantienen el lugar de trabajo limpio y sin obstáculos	65%	
	19	Realizar el trabajo de forma segura	88%	
	20	Se tienen claros y se conocen los protocolos de emergencia	54%	
	21	La empresa facilita equipos de protección individual necesarios para el trabajo	73%	

Área	No. De pregunta	PREGUNTA	%	PROMEDIO
FORMACION E INFORMACION	22	Formación necesaria para desempeñar correctamente el trabajo	62%	65.50%
	23	Información básica sobre Prev. de riesgos laborales	69%	
	24	Recibe formación específica al margen de la establecida al plan de formación	58%	
	25	La empresa les proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	73%	

Dentro de los resultados generales se evidencia que los colaboradores de Sestel están motivados de participar dentro la institución. Uno de los elementos que mayor permanencia laboral estimula es la identificación con la institución dejando a un lado el elemento económico que también es considerado para la permanencia laboral. Un ambiente de trabajo genera en el colaborador una mayor tolerancia a carga laboral.

Percepción General

La encuesta realizada de la percepción general de los colaboradores demuestra que la Organización da facilidades para que las necesidades motivacionales planteadas por Maslow estén cubiertas, cabe resaltar que la percepción es subjetiva y que cada persona de acuerdo a sus circunstancias, varía su necesidad y por lo tanto cambia su motivación.

Los colaboradores con 4 años de antigüedad coinciden en la percepción de que la necesidad de estabilidad laboral está cubierta.

Entre los factores psicológicos que se destacan más son los siguientes:

Autorrealización: Crecimiento Personal y Profesional.

Reconocimiento: Múltiples retos.

Sociales: Agradable cultura.

Seguridad: Estabilidad laboral.

Fisiológicas: Satisfacción con el ambiente laboral.

1. Motivación y reconocimiento

La percepción de los colaboradores con relación a la motivación y reconocimiento es buena sacando una puntuación de 75.75%.

Área	No. De pregunta	PREGUNTA	%	PROMEDIO
MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	2	Se conoce la trayectoria de la empresa.	65%	75.75%
	3	Funciones y responsabilidades están bien definidas	85%	
	4	Recibe información de su desempeño	69%	
	5	Colaboradores motivados y les gusta el trabajo que desarrollan	88%	
	6	El nombre de la empresa y posición son gratificantes	96%	
	7	Condiciones salariales	69%	
	8	Relación con compañeros	88%	
	9	Expresión libre de opinión en el trabajo	69%	
	10	Percepción en trabajo en equipo	92%	
	11	la Comunicación interna es correcta	65%	
	12	Conocimiento de las tareas que desempeñan otras áreas.	42%	
	13	Participación de los éxitos y fracasos de su área de trabajo	81%	

Escala de medición	
70%-89%	Bueno

- Entre los puntos más altos se encuentran los siguientes:

El punteo de la pregunta no. 6 fue de 96% esto nos da un indicador de que los colaboradores indican que el trabajo que desarrollan es gratificante y que tienen buena relación con sus compañeros.

El punteo de la pregunta no. 10 fue de 92% esto nos da un indicador de que las personas se sienten parte de un equipo de trabajo.

- Entre los puntos más bajos se encuentran los siguientes:

El punteo de la pregunta no. 2 fue de 65% y nos indica que las personas de forma general no conocen la trayectoria de la empresa.

El punteo de la pregunta no. 11 fue de 65% y nos indica que la comunicación interna dentro del área de trabajo puede mejorar.

El punteo de la pregunta no. 12 fue de 42% y nos indica que los colaboradores no conocen las tareas que desempeñan otras áreas.

Entre los puntos de mejora se encuentra que los colaboradores no conocen el trabajo de otras áreas, no tienen un gran conocimiento de la trayectoria de la empresa y que la comunicación interna no es la adecuada.

Los factores internos que motivan al colaborador a permanecer dentro de la empresa por 4 años se deben a las siguientes motivaciones

- Logro: los colaboradores manifestaron que tienen metas específicas y que han participado en los éxitos y fracasos de la empresa.
- Poder: un grupo de colaboradores conocen sus funciones y responsabilidades por lo tanto tienen empoderamiento de lo que realizan.
- Filial: los colaboradores tienen buena relación con los compañeros.

2. Área y ambiente de trabajo

De forma general se puede observar que la percepción de los colaboradores con relación al área y ambiente de trabajo (enfocado en seguridad industrial) es regular sacando una puntuación de 66.75% se tomó de referencia la pregunta no. 14 a la pregunta no. 21 para sacar el promedio.

Área	No. De pregunta	PREGUNTA	%	PROMEDIO
AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	14	Conoce los riesgos y medidas de prevención relacionados a su puesto de trabajo.	73%	66.75%
	15	El trabajo de su área o línea está bien organizado	46%	
	16	Condiciones del trabajo son seguras	73%	
	17	La carga de trabajo están bien repartidas	62%	
	18	Mantienen el lugar de trabajo limpio y sin obstáculos	65%	
	19	Realizar el trabajo de forma segura	88%	
	20	Se tienen claros y se conocen los protocolos de emergencia	54%	
	21	La empresa facilita equipos de protección individual necesarios para el trabajo	73%	

Escala de medición	
41-69	Regular

- Entre los puntos más altos se encuentran los siguientes:

El punteo de la pregunta no. 19 fue de 88% indicando que los colaboradores pueden realizar sus funciones de forma segura.

- Entre los puntos más bajos se encuentran los siguientes:

El punteo de la pregunta no. 15 nos indica que los colaboradores consideran que en su área o línea de trabajo no está bien organizado el trabajo.

El punteo de la pregunta no. 20 nos indica que los colaboradores no conocen ni tienen claros los protocolos en caso de emergencia.

Estos factores son definidos como higiénicos ya que son todos aquellos que no dependen de la persona pero si no existen crean desmotivación.

3. Formación e Información

De forma general se puede observar que la percepción de los colaboradores con relación a la formación e información es de un regular sacando una puntuación de 65.50% se tomó de referencia la pregunta no. 22 a la pregunta no. 25 para sacar el promedio.

Área	No. De pregunta	PREGUNTA	%	PROMEDIO
FORMACION E INFORMACION	22	Formación necesaria para desempeñar correctamente el trabajo	62%	65.50%
	23	Información básica sobre Prev. de riesgos laborales	69%	
	24	Recibe formación específica al margen de la establecida al plan de formación	58%	
	25	La empresa les proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	73%	

Escala de medición	
41-69	Regular

- Entre los puntos más altos se encuentran los siguientes:

El punteo de la pregunta no. 25 fue de 73% indicando que los colaboradores consideran que cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria la formación específica la empresa si proporciona oportunidades para el desarrollo profesional.

- Entre los puntos más bajos se encuentran los siguientes:

El punteo de la pregunta no. 24 fue de 58% los colaboradores consideran que no ha sido establecido un plan de formación al margen de la que ya está específica.

4. Sugerencias

Entre las sugerencias de los colaboradores se encuentran las siguientes:

1. Capacitación constante según área y comunicación.
2. Información directa de nuevos proyectos y expectativas de los mismos para poder participar indirecta o directamente en ellos. Al ser parte del equipo de una empresa tan grande se debe de saber todas las novedades para poder impulsar cualquier proyecto.
3. Definir mejor algunos procesos que no están muy claros y equilibrar cargas de trabajo.

4. Mejorar la comunicación para que sea más fluida y sea de forma constructiva.
5. Automatización de procesos dentro del área.
6. Que el aire acondicionado este de acuerdo al ambiente y no temperaturas extremadamente altas.
7. Comunicar cambios de número de teléfono de los colaboradores para poder contactarlos.
8. Comunicación del área para que la información fluya mejor para realizar el trabajo con éxito.

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los colaboradores conocen sus funciones y responsabilidades, conocen las medidas de prevención de su área de trabajo.	Comunicación interna.
Alto porcentaje de colaboradores que se sienten identificados con la Compañía.	Los colaboradores no conocen las actividades que desempeñan otras áreas.
Buena relación con compañeros de trabajo.	Baja percepción de colaboradores que consideran que el trabajo de su área o línea está bien organizado.
Alto porcentaje de trabajo en equipo.	No conocen los protocolos de seguridad de la Organización.
Condiciones de trabajo seguras, existe limpieza y orden en los escritorios.	Más formación específica para realizar las tareas diarias.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Comunicar la historia y trayectoria de la Organización y mejorar generalmente la Comunicación interna.	La comunicación no llegue por el canal adecuado porque no tienen acceso a intranet, mail, yamer y medios de comunicación digital.
Comunicar a los colaboradores sobre su desempeño.	Los colaboradores reciben varios correos y no prestan interés en leer las noticias.

Conocer la motivación laboral de los colaboradores constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicha motivación debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores para garantizar el alcance de los objetivos estratégicos. La evaluación es importante en cuanto al cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal administrativo contratado. Asociado a la motivación de los trabajadores, la estabilidad es un elemento importante que le brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización y sin

lugar a dudas ésta repercute significativamente en el desempeño y por consiguiente se ve reflejada en la producción y éxito de las instituciones.

Específicamente para el personal administrativo contratado, se determinó que los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente laboral y consideran que son parte de un equipo sólido de trabajo. Cabe mencionar que no se conocen los protocolos de Seguridad Industrial, estos corresponden a los factores higiénicos por lo tanto si se descuidan, son capaces de desmotivar.

CAPÍTULO IV

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

A través de la medición de la percepción de los colaboradores por medio de la observación, entrevista y encuesta se pudo identificar que en general los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente laboral y consideran que son parte de un equipo sólido de trabajo.

Los colaboradores se sienten identificados con la marca y consideran que su posición en el trabajo es gratificante este es un indicador fundamental para que los colaboradores tomen los valores empresariales y los alinean con los valores individuales ya que generan un sentido de pertenencia y esto ayuda a que los objetivos estratégicos sean cumplidos.

Los factores que generan motivación en los colaboradores con estabilidad laboral por más de cuatro años dentro de la empresa son identificarse con la empresa evidenciándola como sólida donde tendrán un amplio desarrollo profesional, ambiente laboral armoniosos, económicamente sólido y con estimulación por parte de los superiores.

El principal factor interno que motivan a los colaboradores a permanecer dentro de la empresa es el ambiente laboral relacionado estrechamente al tipo de relación que se tiene con el jefe inmediato, la solidaridad entre los compañeros de labor y la satisfacción personal por el trabajo que desarrolla. Los beneficios que se identifican es que los colaboradores reconocen sus funciones y responsabilidades, motivación por el trabajo que desempeñan, identificación con la compañía, alto porcentaje de trabajo en equipo, conocer las medidas de prevención de su área de trabajo y condiciones de trabajo seguras.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda crear entre los colaboradores canales y vías de comunicación que permitan sentirse cómodos con el ambiente laboral y consideren que son parte de un equipo sólido de trabajo. Reforzar la importancia de su posición en el trabajo para que se sientan identificados con la marca para lograr los objetivos estratégicos.

Reforzar dentro del ámbito laboral los factores que generan motivación en los colaboradores para que puedan identificarse con la empresa evidenciándola como solida dónde tendrán un amplio desarrollo profesional, ambiente laboral armoniosos, económicamente sólido y con estimulación por parte de los superiores.

Entre las recomendaciones se encuentra crear canales adecuados de comunicación interna ya que los colaboradores no tienen todos accesos a internet y generalmente la comunicación se realiza por esta vía. Crear campañas de comunicación en donde se den a conocer los protocolos de seguridad organizacional ya que existen pero no todos los colaboradores lo conocen.

Desarrollar un plan de formación de equipos multidisciplinarios para que los colaboradores conozcan las actividades que realizan las diferentes áreas para poder generar un análisis sistémico de forma para conocer como el trabajo de cada área afecta a otras. Retomar actividades que anteriormente se hacían y que los colaboradores manifestaron que les gustaría que fueran retomadas.

Se recomienda reforzar el entrenamiento de habilidades y auto mejora para que los colaboradores puedan desarrollarse dentro de la Organización. Se conoce que el tema de entrenamiento en las Organizaciones es costoso para esto se puede promover el uso de e learning interno.

Capacitar a los colaboradores para que puedan integrarse y formar equipos de alto desempeño, crear campañas en donde las personas puedan dar sugerencias en la innovación de productos, procesos, etc. Para que la comunicación fluya en todas las vías.

Se recomienda el fomentar el trabajo en equipo y dar a conocer constantemente los objetivos estratégicos de la organización para que los colaboradores se sientan alineados.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”* McGraw-Hill, México 2005. 346 Páginas
- Macpal , *“Gestión y motivación del personal”*, Madrid España (1996) Ediciones Días de Santos. 235 Páginas
- Reinhard K. SprengerBartoli, A. *“Comunicación y Organización La organización comunicante y la comunicación organizada”* EditorialPaidós, Buenos Aires, 1992. 135 Páginas
- Cantos Encinas, Manuel, *Comportamiento humano en la organización* UOC, Universidad Virtua. 35 Páginas.
- Vélaz Rivas, José Ignacio, *“Motivos y Motivación en la Empresa”* , Ediciones Diaz de Santos. Madrid España 1996. 345Páginas.
- Jiménez, Daniel Patricio, *“Manual de Recursos Humanos”*, Ediciones Diaz de Santos. Madrid España. 145Páginas.
- Thompson, Ivan *“Definición de comunicación”*
- [En línea], recuperado el 09 de mayo del año 2012. (2008)
- Disponible en: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html> Publicado: 14 de octubre de 2009
- Reinaldo O. Da Silva. *Teorías de la Administración”* . Thomson Paraninfo 2003
- R. Wayne Mondy, Roberto M. Noe *Administración de Recursos Humanos / Compensación*, Novena Edición México (2005)
- Maslow, Abraham Harold. *El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología Del Ser*. Primera Edición. Editorial Kairos, 1973
- González Maestre, Diego. *Ergonomía y psicología*. Fc Editoriales. Cuarta Edición
- Federico Gan Bustos, Gaspar Berbel Giménez. *Manual de Recursos Humanos*
- Editorial UOC .Primera Edición 2007

- *Ongallo, Carlos* "Manual de comunicación" [En línea], Disponible en:http://books.google.com.gt/books?id=b_vdlizdTJAC&printsec=frontcover&dq=comunicacion&hl=es&sa=X&ei=q3apT_zNAYu3twfVk5yjAg&ved=0CF0Q6AEwBw#v=onepage&q=comunicacion&f=false

MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

PRECEPCIÓN GENERAL

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

¿El nombre de la empresa y su posición en el sector, es gratificante para usted?

¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

¿Cómo califica su relación con los compañeros?

¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

¿La empresa le facilita los Equipos de Protección individual necesarios para su trabajo?

FORMACIÓN E INFORMACIÓN

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

¿Cuándo necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

ANEXO 2

Taller a colaboradores

Planificación

Objetivo: Evaluar los factores que influyen en la estabilidad emocional laboral de los colaboradores como factor de motivación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Introducción del moderador	Eva María Aguilera Vásquez	5 minutos
Socialización de misión, visión de la institución.		10 minutos
Reflexión sobre la misión y visión		15 minutos
Compartir con el grupo los elementos positivos que identifican dentro de la institución		20 minutos
REFACCIÓN		
Reflexionar en grupo las debilidades que identifican en la institución		20 minutos

Reflexión sobre los factores que estimulan la permanencia en la institución.		20 minutos
CIERRE		