

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

**“FACTORES INTRÍNSICOS Y EXTRÍNSICOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA
MOTIVACIÓN Y SU REPERCUSIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES”**

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

POR

LUVIA ELENA MORALES ORELLANA

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, JUNIO DE 2017

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and various heraldic symbols like castles and lions. The shield is flanked by two columns with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin motto 'CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER'.

CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina
DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal
SECRETARIA

Licenciada Karla Amparo Carrera Vela
Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Pablo Josue Mora Tello
Mario Estuardo Sitaví Semeyá
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo
REPRESENTANTE DE EGRESADOS



C.c. Control Académico
CIEPs.
UG
Archivo
Reg.0151-2015
CODIPs. 1207-2017

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

17 de mayo de 2017

Estudiante
Luvia Elena Morales Orellana
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TRIGÉSIMO TERCERO (33º) del Acta VEINTISIETE GUIÓN DOS MIL DIECISIETE (27-2017), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 16 de mayo de 2017, que copiado literalmente dice:

“TRIGÉSIMO TERCERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“FACTORES INTRÍNSICOS Y EXTRÍNSICOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y SU REPERCUSIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología , realizado por:

Luvia Elena Morales Orellana

CARNÉ: 2010-15726
CUI: 2114-05582-0101

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por la Licenciada Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal
SECRETARIA

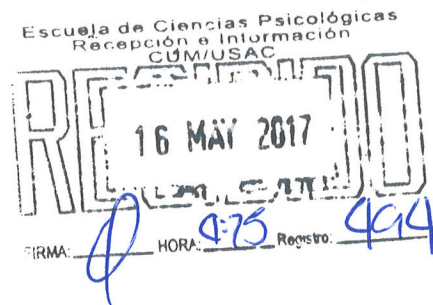


/Gaby

UG-104-2017

Guatemala, 16 de mayo de 2017

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas



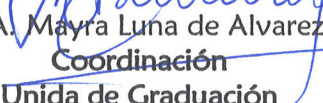
Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Trigésimo cuarto (34°) de Acta No.: 11-2016 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 19 de febrero de 2016, la estudiante **LUVIA ELENA MORALES ORELLANA**, carné No. 2114055820101, Registro Académico No. 2010-15726, Expediente de Graduación No. EPS-32-2015-I, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación, para la carrera de Licenciatura en Psicología:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional
- 10 créditos académicos por Trabajo de Graduación
- 15 créditos académicos por haber REALIZADO Ejercicio Profesional Supervisado.

Por lo antes expuesto, con base al Artículo 53 del Normativo General de Graduación, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación “**FACTORES INTRÍNSICOS Y EXTRÍNSICOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y SU REPERCUSIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**”, mismo que fue aprobado por la coordinación del Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPs – “Mayra Gutiérrez” el 09 de noviembre de dos mil dieciséis.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Luna de Alvarez
Coordinación
Unidad de Graduación



C.C. Archivo
Luisa F.

Documentos adjuntos, según anexo.



INFORME FINAL

Guatemala, 14 de noviembre de 2016

Señores

Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“FACTORES INTRÍNSICOS Y EXTRÍNSICOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y SU REPERCUSIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES”.

ESTUDIANTES:
Luvia Elena Morales Orellana
María Fernanda Mendoza Díaz

CARNE No.
2010-15726
2010-24718

CARRERA: Licenciatura en Psicología

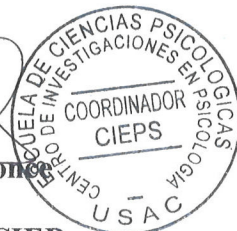
El cual fue aprobado el 09 de noviembre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 04 de noviembre del 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”





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



**CIEPs. 117-2016
REG. 0151-2015**

Guatemala, 14 de noviembre de 2016

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
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 INTRÍNSICOS Y EXTRÍNSICOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA
MOTIVACIÓN Y SU REPERCUSIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES”.**

**ESTUDIANTES:
Luvia Elena Morales Orellana
María Fernanda Mendoza Díaz**

**CARNÉ No.
2010-15726
2010-24718**

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 09 de noviembre 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

**Licenciada Iris Janeth Nolasco
DOCENTE REVISORA**





*Asesoría Legal, Reclutamiento, Selección, Capacitación de Personal - Psicología Clínica- Psicología Industrial-
Reingeniería, Auditoría Fiscal.*

Guatemala, 15 de marzo de 2016

M.A. Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "Factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la motivación y en el desempeño laboral de los trabajadores" realizado por las estudiantes LUVIA ELENA MORALES ORELLANA, CARNÉ 201015726 y MARÍA FERNANDA MENDOZA DÍAZ, CARNÉ 201024718.

El trabajo fue realizado a partir del 13 de marzo de 2015 hasta el 15 de marzo de 2016.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva
Psicólogo
Colegiado No. 4270
Asesor de contenido

Lic. Víctor Manuel Ordóñez Oliva
PSICOLOGO
COL. 4270

M.A. Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Luvia Elena Morales Orellana, carné 201015726 y María Fernanda Mendoza Díaz, carné 201024718 realizaron en esta institución 17 encuestas y 6 entrevistas a colaboradores como parte del trabajo de investigación titulado: "Factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la motivación y en el desempeño laboral de los trabajadores" durante el mes de febrero del presente año, en horario laboral.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciado Emerson Morales

Director Gofablet

Tel. 23041717

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR LUVIA ELENA MORALES ORELLANA

GILMAR SANTANO ESCOBAR VASQUEZ
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO 4032

POR MARÍA FERNANDA MENDOZA DÍAZ

FÉLIX MIGUEL ÁNGEL MENDOZA MARTÍNEZ
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COLEGIADO 1516

ACTO QUE DEDICO

A:

Dios: Por su infinita misericordia, amor y fidelidad. Y por darme las fuerzas, sabiduría e inteligencia necesaria para llegar a cumplir esta meta.

Mis padres: Wilian Morales y Mirtala Orellana por su amor y apoyo incondicional en todos los momentos y circunstancias de la vida.

Mis hermanas: Cristi Morales y Sayra Morales por ser compañeras, amigas, confidentes y por el apoyo, sinceridad y lealtad que siempre encuentro en ellas.

Mi compañera de tesis: María Fernanda por ser más que una compañera, una amiga con quien puedo contar y por acompañarme en el proceso de tesis.

Todas las personas: Que en algún momento formaron parte y fueron de apoyo en este logro obtenido.

Luvia Elena Morales Orellana

ACTO QUE DEDICO

A:

Dios: Por permitirme tener vida y estar a mi lado ante las diversas situaciones enfrentadas en mi día a día. Por darme las fuerzas, coraje y paciencia necesaria en todo momento.

Mi abuelito: Javier Antonio Díaz Hernández (QED). Por ser un hombre y abuelito ejemplar, porque a pesar de todo, siempre fuiste de inspiración para mi vida. Te amaré por siempre.

Mi hija: Paula Stephanía, por ser mi inspiración y mayor bendición; por tu amor y darme todos los días un motivo para seguir luchando y ser mejor por cada día.

Mis padres: Miguel Ángel y Karen Verónica por ese apoyo incondicional en todo momento, su amor, paciencia, compañía, persistencia, y estar a mi lado en los momentos más difíciles.

Mis hermanas: Karen Gabriela y Ana Lucía por darme los ánimos suficientes para cuando más las he necesitado, el estar apoyándome siempre y ser ambas un ejemplo en mi vida.

Mi amiga Luvia: Por ser una excelente persona, amiga y compañera de tesis. Por su entrega y paciencia en todo momento, y su valiosa amistad. Infinitas Gracias Luvia.

María Fernanda Mendoza Díaz

AGRADECIMIENTOS

A:

La Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser nuestra casa de estudio y brindarnos la oportunidad de ser parte de ella.

La Escuela de Ciencias Psicológicas

Por instruirnos y brindarnos las herramientas y conocimientos necesarios.

Los docentes

Por la instrucción y el conocimiento brindado en los años de estudio.

Nuestra revisora

Licenciada Janeth Nolasco, por el constante apoyo en todo el proceso de revisión y corrección de tesis.

Nuestro asesor

Licenciado Víctor Ordóñez, por acompañarnos y guiarnos en el proceso de elaboración de tesis.

Gofablet

Por abrir las puertas de la empresa para la realización de la investigación de tesis.

ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.3 Marco teórico	7
1.3.1 Revisión de antecedentes	7
1.3.2 Antecedentes de la motivación	8
1.3.3 Motivación	9
1.3.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	11
1.3.5 Teoría de la motivación de higiene de Herzberg	13
1.3.6 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	15
1.3.7 Factores motivacionales	16
1.3.7.1 Factores intrínsecos de la motivación	17
1.3.7.2 Factores extrínsecos de la motivación	18
1.3.8 Comportamiento humano	20
1.3.8.1 La dinámica de la gente y las organizaciones	20
1.3.8.2 Cultura individual	22
1.3.8.3 Cultura organizacional	23
1.3.9 Desempeño laboral	25
1.3.10 Autorrealización en el trabajo	26

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Modelo de investigación	28
2.2 Técnicas	28
2.2.1 Técnica de muestreo	28

2.2.2 Técnicas de recolección de datos	28
2.2.3 Técnicas de análisis de datos	29
2.3 Instrumentos	29
2.3.1 Guía de observación	30
2.3.2 Guía de entrevista	30
2.3.3 Encuesta	30
2.3.4 Manual de propuesta de motivación	30
2.3.5 Planificación de la capacitación	31
2.4 Operacionalización de objetivos	32
CAPÍTULO III	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
3.1 Características del lugar y de la muestra	33
3.1.1 Características del lugar	33
3.1.2 Características de la muestra	33
3.2 Presentación y análisis de resultados	34
Análisis cuantitativo	34
Análisis cualitativo	41
3.3 Análisis general	43
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Conclusiones	46
4.2 Recomendaciones	48
Bibliografía	50
Anexos	
Consentimiento informado de investigación (Anexo 1)	
Guía de observación (Anexo 2)	
Encuesta (Anexo 3)	
Entrevista (Anexo 4)	
Manual de estrategias de motivación (anexo 5)	

RESUMEN

“FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES”.

Autoras: Luvia Elena Morales Orellana y María Fernanda Mendoza Díaz.

La investigación fue realizada en la empresa Gofablet en el mes de febrero del año 2016. Los objetivos de la investigación permitieron conocer los factores intrínsecos y extrínsecos con mayor influencia en la motivación de los trabajadores, analizar la relación existente entre factores motivacionales y el desempeño laboral del personal y definir estrategias que incrementen los factores motivacionales en el trabajador. Actualmente, en las organizaciones la motivación a los colaboradores es fundamental, para su desarrollo personal y laboral, asimismo para el éxito que se puede llegar a alcanzar; éste se consolida y fortalece con la satisfacción del desempeño que se dé en cada uno de sus trabajadores.

Se trabajó con una población de 17 colaboradores con una muestra no aleatoria de ambos géneros, se utilizaron varias técnicas e instrumentos, tanto para la recolección de datos como para el análisis de estos. Los instrumentos utilizados fueron la guía de observación, la encuesta y la entrevista. Con los resultados obtenidos se creó un manual de propuestas de estrategias para mantener y fortalecer factores motivacionales.

En la investigación, con los resultados obtenidos se concluye que los factores motivacionales pueden repercutir en el desempeño de los colaboradores, el fomento de estos es de gran importancia y beneficio tanto para los colaboradores al tener las condiciones adecuadas, como para la organización en el aumento de la productividad; encontrando que los factores de mayor influencia en la motivación son: el reconocimiento e incentivos, comunicación adecuada, buen liderazgo y la capacitación; analizando la relación que existe entre estos factores y la repercusión que tiene en el desempeño laboral, y se implementó un conjunto de estrategias para mejorar la motivación y por ende el desempeño laboral.

PRÓLOGO

En las organizaciones, actualmente el tema de motivación a colaboradores se ha vuelto de suma importancia, tanto en beneficio de los empleados como de la organización, ya que es un tema que influye en el desempeño laboral. Por lo que es importante realizar estudios que amplíen dicho tema, con el fin de implementar nuevas prácticas y estrategias laborales.

Con la investigación se conocieron los factores intrínsecos y extrínsecos más relevantes dentro de la organización, la relación que existe entre éstos y el rendimiento laboral, y se crearon estrategias para mantener e incrementar la motivación.

Esta investigación estuvo enfocada a la indagación y mejora de la vida laboral de los colaboradores dentro de la organización por medio de una serie de técnicas e instrumentos, que ayudan a alcanzar la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos del proyecto de campo llevaron a la elaboración de un Manual Motivacional, ya que por medio de una encuesta, se detectó qué tan motivados están los trabajadores para cumplir eficientemente con sus actividades y en la entrevista realizada a los jefes y encargados de área, se verificó la necesidad de implementar estrategias de motivación las cuales serán de beneficio para un mejor ambiente laboral; ya que es una empresa pequeña con poco tiempo en el mercado laboral pero con fines de crecimiento.

Los factores motivacionales, tanto extrínsecos como intrínsecos, que brindaron una mayor justificación a la investigación fueron la comunicación asertiva entre jefe-empleado, los niveles de motivación, los incentivos y beneficios, la satisfacción laboral y la autorrealización.

Estos factores mencionados nos dieron pautas importantes que nos brinda información respecto a la falta de interés que se tiene actualmente acerca del tema de motivación en diferentes empresas. La necesidad tan grande de indagar con mayor influencia en el tema de motivación, se verifica en dicha situación.

Los alcances obtenidos sirvieron como un aporte significativo para la elaboración del Manual Motivacional, el cual contiene los factores con mayor influencia en el desempeño laboral de los trabajadores y algunas técnicas que se pueden implementar para una mejora en la motivación en el trabajo de cada colaborador.

Con esta investigación se brindó un aporte significativo para la empresa Gofablet, tanto para jefes en la implementación de nuevas técnicas o métodos motivacionales así como para colaboradores en la mejora del desempeño laboral y para el área de recursos humanos en Guatemala, permitiendo así un ambiente agradable, con factores motivacionales que repercutan en el desempeño laboral. Así mismo, a la Universidad de San Carlos de Guatemala con la aportación de una nueva investigación sobre la motivación y su repercusión en el desempeño que puede tener en ciertos colaboradores de una empresa.

Agradeciendo a los catedráticos revisores y asesores que brindaron las herramientas necesarias para realizar un trabajo de investigación; así mismo, como a los directivos de la empresa Gofablet que brindaron la oportunidad de llevar a cabo el proyecto de investigación dentro de su empresa e igualmente, a sus colaboradores que fueron participantes en la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema

La motivación es el impulso o motor que hace a las personas moverse a determinado lugar o adquirir ciertas actitudes; es producida por distintos factores que estimulan dichas conductas. Es necesario notar que los factores motivantes varían por persona, lo que motiva a una persona es posible que no motive a la otra; esto dependerá de la percepción y cultura en la que se mueva dicha persona.

En el ámbito laboral es lo mismo, existen factores que hacen que las personas se empeñen en realizar su trabajo y en mejorarlo cada día; esos factores pueden ser intrínsecos, como el reconocimiento, la autorrealización, la participación en decisiones, o extrínsecos, como el tipo de liderazgo, el ambiente de trabajo, la remuneración, entre otros.

La investigación indagó por medio de técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación; en aquellos factores internos o externos que se dan dentro de una organización, que tienen más influencia en la motivación de los colaboradores, y cómo esto repercutió en el desempeño de los mismos.

Existen varias teorías que hablan de motivación y dan distintos factores de ella; y con base en lo que en esta investigación se indagó, se utilizaron como fundamento tres teorías:

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, se enfoca en una serie de necesidades, que van desde la más básica hasta la más compleja, él dice que la motivación estará relacionada a esas necesidades y a medida que se van alcanzando surge la motivación de querer alcanzar la siguiente y así hasta llegar a la autorrealización, que según esta teoría es la máxima necesidad.

La teoría de la motivación de higiene de Herzberg, hace una división de dos factores; los factores higiénicos, los cuales se refieren a todas aquellas condiciones que rodean a los colaboradores, si llegan a faltar causan desmotivación. Y los factores motivacionales, que se refieren al contenido del puesto y las funciones que éste requiere, estos elevan la motivación y hacen que sea más duradera, por lo que también son denominados como factores de satisfacción.

La teoría de las expectativas de Vroom, afirma que una persona actuará de cierta manera dependiendo de la expectativa que tenga después del hecho, esto va a depender de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo llevarán a lograr cierto resultado y esto será el medio para alcanzar lo deseado.

Esta investigación se realizó en la empresa Gofablet ubicada en 6ta. Avenida 11-77 Zona 10; conformada por 3 socios y 14 colaboradores con los cuales se trabajó en la investigación.

Las interrogantes a las cuales se les dio respuesta a través de la aplicación de los instrumentos son: ¿Cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos que tienen mayor influencia en la motivación del trabajador?, ¿Existe relación entre factores motivacionales y desempeño laboral?, ¿Cómo los factores motivacionales repercuten en el desempeño laboral? y ¿Cómo incrementar la motivación para un mejor desempeño laboral?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Identificar factores motivacionales que repercuten en el desempeño laboral del trabajador, brindando estrategias que incrementen los factores más influyentes, en la empresa Gofablet.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer los factores intrínsecos y extrínsecos con mayor influencia en la motivación de los trabajadores de Gofablet.
- Analizar la relación existente entre factores motivacionales y el desempeño laboral del personal de la empresa Gofablet
- Definir estrategias que incrementen los factores motivacionales en el trabajador.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Revisión de antecedentes

En la realización de esta investigación se realizó una revisión de antecedentes, en los cuales se encontró cuatro tesis similares, las cuales son:

“Factores motivacionales que determinan el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-“; esta tesis se enfocó en identificar en qué medida la empresa satisface las necesidades del colaborador, y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores. A diferencia de nuestro objeto de estudio que es el de indagar en los factores motivacionales, tanto internos como externos, que son más frecuentes en los trabajadores para tener un buen desempeño laboral.

“La desmotivación y las consecuencias en el desempeño laboral de los empleados en una institución pública”; El objeto de estudio de esta tesis fue identificar factores desmotivantes y las consecuencias que estos tienen en el desempeño laboral, al contrario de nuestro objetivo que es identificar motivantes y su repercusión en el desempeño laboral del los trabajadores.

“La motivación y su relación en el fortalecimiento del clima organizacional”; los autores de esta tesis investigaron la relación existente entre motivación y clima organizacional, tomando en cuenta las diferentes variables de estos dos factores, limitándose únicamente a medir el nivel de motivación y cómo se encontraba el clima dentro de la empresa. Nuestro enfoque no está limitado a solo medir el nivel de motivación sino que identificar los diversos factores que se pueden dar dentro de una organización que hacen que el colaborador esté motivado a realizar sus funciones laborales.

“Evaluación del clima organizacional y los factores que inciden en la motivación del colaborador de la División Administrativa Financiera de la Empresa de Generación Eléctrica del Instituto Nacional de Electrificación–INDE“; esta tesis se basó en conocer las percepciones y motivaciones de las personas frente a su trabajo y la satisfacción o insatisfacción del mismo, analizando la repercusión en el clima organizacional, a diferencia de esta investigación que no se enfocó en conocer la satisfacción del colaborador respecto de su trabajo sino que indagó en los factores motivantes que hacen que el colaborador realice bien su trabajo.

1.3.2 Antecedentes de la motivación

Existen autores que indican, que unos de los primeros personajes en hablar sobre el término de motivación fue Aristóteles, quien dijo que la motivación es la razón por la cual las personas son movidas a realizar ciertas acciones que les resultan placenteras; y así muchos autores más, como, McDoullan quien nos dice que los instintos son diferentes a los impulsos, ya que los impulsos son los motores de toda conducta humana; después podemos referir a Maslow quien habla que las motivaciones se encuentran en la satisfacción de las necesidades.

Al inicio de la industrialización se produjo más complejidad en las relaciones laborales lo que provocó una disminución en la productividad aumentando la desmotivación de los colaboradores; y en 1920 con la creación de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), se empezó a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores y se empezaron a crear normas que en cuanto a las condiciones de trabajo, creando un equilibrio entre los intereses de las organizaciones y los intereses de los colaboradores.

A partir de esto, las empresas empezaron a analizar situaciones como, qué buscan los colaboradores en un trabajo, cuáles son las necesidades que deben cubrir de sus trabajadores y cuáles son los intereses de los mismos.

1.3.3 Motivación

“El Término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar un desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro”¹; es decir que la motivación es aquello que hace que una persona tenga la actitud de moverse por su propia cuenta hacia otro lado o hacia aquello que desea alcanzar.

La motivación también puede ser definida como un “término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”², y esto hace que las personas lleguen a donde quieren llegar.

Motivar es mucho más que guiar a una persona o grupo de personas hacia algún lado al cual deben de llegar, ya que está vinculada con una serie de elementos propios de cada persona, como los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima; y este conjunto de elementos hacen que cada persona se motive por razones y condiciones distintas.

Se podría decir que la motivación mueve la conducta humana, en este aspecto existen tres premisas que lo explican:

¹ ZAPETA Herrera Fernando, *Psicología Organizacional*, Addison Wesley Longman, México 1999, p. 124.

² KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark, *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*, McGraw-Hill Interamericana, Octava Edición 2008, p. 415.

- “La conducta es producto de estímulos externos o internos. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad.
- La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta”³.

Para poder motivar a los empleados es necesario saber cómo hacerlo, y para eso es importante saber donde se origina la motivación en las personas. La mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene de propio individuo. Las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación, pero deben de ser conscientes de que por más cosas que hagan, nunca podrán asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos de la motivación.

Nuttin considera que “la motivación aparece en el ser humano a partir de sus relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento que tenemos con los otros individuos”⁴.

La motivación viene del interior del individuo, proviene de la capacidad de las personas para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad. La libertad de las personas es el fundamento de la voluntad y el sustento de la capacidad de elegir. Por lo tanto, cualquier individuo es capaz de elegir todo lo que acontece

³ CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Novena Edición 2011, p.42.

⁴ ZAPETA Herrera Fernando, Op. cit., p. 130

en torno a sí mismos y a su existencia; y queda establecida la capacidad de elegir cuándo, cómo y con qué resultar motivadas.

El fenómeno de la motivación se da por medio de un ciclo motivacional, este empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a una conducta o acción capaz de liberar la tensión o liberarlo de la incomodidad o del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encuentra la satisfacción a su necesidad, y por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación a su ambiente.

No siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional, cuando esto sucede puede darse la frustración o la compensación. La compensación es cuando se transfiere a otro objeto, persona o situación. La frustración se da cuando la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación, esto se puede demostrar psicológicamente a través de agresividad, descontento, tensión emocional, apatía; o puede demostrarse también por vía fisiológica, a través de tensión nerviosa insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas.

1.3.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Es uno de los enfoques de la motivación más conocido, él sostiene que los seres humanos tienen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales colocó en jerarquía, desde la más simple y básica, hasta la más compleja; estas son:

- **Necesidades fisiológicas:** Estas son aire, comida, reposo, abrigo. Estas necesidades son las más básicas, por lo que en el contexto laboral se traduce como las condiciones de trabajo, las herramientas para realizar las funciones, y el sueldo, que serían las necesidades básicas para un empleado de una organización.
- **Necesidades de seguridad:** Estas son la protección contra el peligro o la privacidad, que en una organización serían las políticas y administración de la compañía, seguridad del empleo.
- **Necesidades de pertenencia y sociales:** Son la amistad y la pertenencia a grupos; en una organización son las relaciones con los jefes, relaciones con los compañeros, relaciones con los subordinados y la calidad de supervisión.
- **Necesidades de estima y estatus:** Se encuentran el reconocimiento, el respeto a uno mismo y la reputación, en la organización, el estatus y el reconocimiento en su trabajo.
- **Necesidades de autorrealización y satisfacción:** Se encuentra la realización del potencial, en una organización, el trabajo en sí, logro, posibilidad de crecimiento y la responsabilidad.

Maslow señaló que “a medida que una persona va satisfaciendo cada uno de estos niveles de necesidades, la motivación se desplaza al nivel de necesidad inmediatamente superior con el propósito de satisfacerlo”⁵, es decir que cuando una persona ha alcanzado los niveles básicos de la pirámide, va ser motivada por alcanzar los superiores; ya que él afirma que “existe un proceso natural en el

⁵ BENAVIDES Pañeda Raymundo Javier, *Administración*, McGraw-Hill Interamericana, México 2,004, p. 249.

cual los individuos satisfacen sus necesidades en orden ascendente, desde la más inmadura a la más madura”⁶

Algunos de sus supuestos básicos son:

- Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. Una vez satisfecha una necesidad surge otra en su lugar.
- En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja.
- En general, las necesidades de nivel inferior deben de satisfacerse antes de que las de nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento.
- Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que los medios para satisfacer las necesidades de nivel inferior.

1.3.5 Teoría de la motivación de higiene de Herzberg

Para Herzberg “la motivación depende de dos factores, los factores higiénicos y los factores motivacionales”⁷.

- **Factores higiénicos:** “Se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo”⁸. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin

⁶ BENAVIDES Pañeda Raymundo Javier, Op. cit. p. 249.

⁷ KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz, CANNICE Mark, Op. cit., p. 419.

⁸ CHIAVENATO Idalberto, Op. cit., p. 45.

embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.

Estos factores son óptimos pero únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si llegan a faltar provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción; estos son:

- ✓ Condiciones de trabajo y bienestar
 - ✓ Políticas de la organización y administración
 - ✓ Relaciones con el supervisor
 - ✓ Competencia técnica del supervisor
 - ✓ Salario y remuneración
 - ✓ Seguridad en el puesto
 - ✓ Relaciones con los colegas
- **Factores motivacionales:** Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción y si llegan a faltar reducen esa satisfacción; por eso se le denomina factores de satisfacción; estos son:

- ✓ Delegación de responsabilidad
- ✓ Libertad para decidir cómo realizar una labor
- ✓ Posibilidad de ascenso

- ✓ Utilización plena de las habilidades personales
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos
- ✓ Simplificación del puesto (por quien los desempeña)
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o vertical)

La teoría de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; estos son llamados factores motivacionales.
- La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Herzberg concluyó que “los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional”⁹.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades, y el desafío de las actividades del puesto.

1.3.6 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

El desarrollo de la teoría de las expectativas del psicólogo Víctor Vroom se dio en el año de 1964, esta teoría afirma que una persona actuará de cierta manera con base en la expectativa que después del hecho, obtendrá el resultado que él deseaba.

⁹ CHIAVENATO Idalberto, Op. cit., p. 46

Es decir que la tendencia para actuar de cierta forma, depende de que tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo llevarán a lograr cierto resultado y también dependerá de que tanto quiera ese resultado o de que tan atractivo le resulte.

Esta teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre que piense que es posible lograrlo. En esta teoría se dan tres elementos:

- **Expectativa:** Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, y es la probabilidad que el individuo ve de que su esfuerzo le permitirá llegar a un nivel de desempeño deseado.
- **Fuerza o instrumentalidad:** Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el individuo cree que al desempeñarse a un nivel en particular, será el medio para lograr el resultado que él desea.
- **Valencia:** Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, el valor o importancia que el individuo le dé a esa recompensa. La valencia siempre va depender de los objetivos y necesidades del individuo.

Esta teoría reconoce las necesidades motivacionales de los colaboradores, y enfatiza en que el valor de las recompensas varía entre personas, lugares y momentos. Cree que la empresa debe proporcionar un ambiente que mejore el desempeño, considerando las diferencias y habilidades individuales de los colaboradores y sus metas personales.

1.3.7 Factores motivacionales

La motivación es esencial en las personas, no importando la labor que realicen; siempre tienen que tener ese algo que los mueva a alcanzar sus metas. Dentro de una organización es importante conocer esos factores que hacen que los

colaboradores estén motivados, y es necesario “tener conocimientos básicos sobre ¿qué es lo que motiva a una persona a trabajar intensamente?, y ¿qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo?”¹⁰.

1.3.7.1 Factores intrínsecos de la motivación

- **Delegación de responsabilidad**

Delegar es conceder a otra persona la autoridad para actuar en nombre de alguien, y delegar responsabilidades se refiere a conceder autoridad para realizar todos esos trabajos y funciones de la organización, y al tener esa responsabilidad hace que las personas se comprometan con su trabajo.

- **Participación en la decisión de cómo realizar una labor**

“La participación de los colaboradores hace que se genere un verdadero empowerment (o potenciación), es decir dotarles de poder”¹¹, y esto hace que estén más comprometidos en alcanzar sus metas en su puesto de trabajo.

- **Reconocimiento**

Cuando una persona se compromete con sus funciones y da lo mejor de sí para cumplir con lo requerido, le es de mucha motivación saber que sus jefes lo saben y que están contentos con su trabajo, y el que se lo reconozcan hace que quiera seguir trabajando de esa forma o mejor.

- **Posibilidad de ascenso**

Esto se relaciona con la necesidad de crecimiento que cada persona posee, y el de estarse trazando nuevas metas y retos, pero sobre todo en de tener seguridad en la organización y una carrera profesional.

¹⁰ BENAVIDES Pañeda Raymundo Javier, Op. cit., p. 240.

¹¹ ZAPETA Herrera Fernando, Op. cit., p. 152.

- **Creación de sus propios objetivos y metas**

A los colaboradores les gusta involucrarse, que se les consulte y se les dé la oportunidad de ofrecer sugerencias máxime si se trata de lo que ellos deben realizar dentro de la organización ya que de esta manera sienten más suyo el puesto.

- **Enriquecimiento del puesto**

“El enriquecimiento del puesto es importante en la motivación ya que a los trabajadores les gusta lo que hacen y por qué. Les gusta la realimentación sobre su desempeño. Les gusta ser apreciados y reconocidos por su trabajo”¹².

- **Autorrealización y satisfacción**

Está relacionada con la jerarquía de necesidades de Maslow, esta es la necesidad más alta, y se refiere a la realización y satisfacción que toda persona necesita en lo que hace, ya sea en sus labores dentro de una organización o en cualquier otra labor que realice como persona.

1.3.7.2 Factores extrínsecos de la motivación

- **Liderazgo**

El liderazgo es una forma de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes, es la habilidad de inspirar confianza y apoyo necesario entre las personas para lograr las metas de la organización. “El principal factor de motivación para el trabajo es el trato que la gente recibe por parte de sus jefes”¹³.

¹² KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark, Op. cit., p. 434.

¹³ CODOÑER Mariano, *El Abracadabra del Trabajo en Equipo: El Líder y su Grupo*, Editorial CM, Guatemala 2011, p. 19.

- **Buena comunicación**

“Es el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella”¹⁴. Para exigir la máxima eficiencia de los trabajadores, se les debe informar de todo lo que se crea les sea útil para el desempeño de su trabajo. La comunicación resulta importante para que tenga éxito cualquier trabajo realizado por varias personas si hay un buen entendimiento y buena información entre ellas.

- **Remuneración e incentivos**

La remuneración es el “proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”¹⁵; y los incentivos son aquellos estímulos, ya sean tangibles o intangibles que hacen que el colaborador se motive.

- **Higiene laboral**

“La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas”¹⁶. La higiene laboral incluye el entorno físico del trabajo, entorno psicológico del trabajo, aplicación de principios ergonómicos y salud ocupacional.

- **Calidad de vida en el trabajo**

El concepto de calidad de vida implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados altos de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas por sus aportaciones.

¹⁴ BENAVIDES Pañeda Raymundo Javier, Op. cit., p. 228.

¹⁵ CHIAVENATO Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, México 2,009, p. 286.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 474.

La calidad de vida representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

1.3.8 Comportamiento humano

Comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, actitudes, motivaciones, emociones, valores de la persona y culturales, y la relación interpersonal.

1.3.8.1 La dinámica de la gente y las organizaciones

La integración entre individuo y organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Max Weber planteó la hipótesis de que “la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos, pues despersonalizan el proceso de relación con los individuos”.¹⁷

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones con el fin de lograr objetivos comunes. A medida que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren más personas para realizar sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquellas. Eso hace que los objetivos organizaciones se alejan paulatinamente de los objetivos individuales de los nuevos integrantes.

¹⁷ CHIAVENATO Idalberto, Op. cit, p.66

De esta manera, tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, lograr objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). No obstante, los individuos, una vez reclutados y seleccionados, tienen objetivos personales por cuya consecución luchan, y muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos.

Para comprender lo que sucede en los ambientes laborales, debemos de definir el comportamiento dentro de una organización, según el autor Newstrom, “es un estudio sistemático y aplicación cuidadosa de conocimiento sobre la forma como la gente –individuos y grupos- actúan en las organizaciones”.¹⁸ Este comportamiento brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis; como observar la conducta de los individuos, permite entender las relaciones interpersonales, permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos, es decir, cuando dos o más grupos necesitan coordinar sus esfuerzos (relaciones intergrupales).

Existen metas del comportamiento organizacional; el primer objetivo es describir la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones, una segunda meta es entender por qué la gente se comporta como lo hace, predecir la conducta de los empleados es otra meta de este comportamiento y por último está la de controlar por lo menos en parte, y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo.

¹⁸ NESTROM, John W. “*Comportamiento Humano En El Trabajo*”, Editorial McGraw Hill, México, 2011, p. 3

En la actualidad, existe un conjunto de fuerzas que afecta la dinámica de las organizaciones con los empleados. Una variedad de asuntos y tendencias en estas fuerzas se clasifica en cuatro áreas: gente, estructura, tecnología y el ambiente en que funciona la organización.

Gente, constituye el sistema social interno de la empresa, son todos los seres que viven, piensan y sienten, y trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos. En particular, la fuerza laboral adquirió una gran diversidad, lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo.

Estructura, define la relación y el uso formales de la gente en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades que allí se requieran.

Tecnología, proporciona los recursos con que la gente trabaja y afecta las tareas que realiza. Cada uno de estos avances tecnológicos, aumenta la presión en el Comportamiento Organizacional para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

Ambiente, son tanto internos como externos y todas las organizaciones funcionan en su interior.

1.3.8.2 Cultura individual

La gente tiene mucho en común, pero cada persona en el mundo es también individualmente diferente; desde su nacimiento, cada persona es única y las experiencias individuales después del nacimiento tienden a diferenciarla todavía más.

“Las diferencias individuales requieren que el enfoque de un administrador sobre sus empleados sea individual. Esta creencia de que cada persona es diferente de todas las demás suele conocerse como la Ley de las diferencias individuales”.¹⁹ Cuando la administración aplica los principios del comportamiento organizacional, intenta desarrollar un mejor empleado, pero también desea desarrollar a una mejor persona en cuanto a su crecimiento y satisfacción.

1.3.8.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional, según el autor Chiavenato, “representa la normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”.²⁰ Este término refleja la mentalidad predominante. Para Schein, “es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.²¹

¹⁹ NESTROM John W, Op. cit. p.9

²⁰ CHIAVENATO Idalberto, op. cit. p.72

²¹ Ibid., p. 72

La cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima Organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que permite distintos puntos de vista. Barnard, hace una distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él “toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar por medio de su participación en la organización”.²²

²² CHIAVENATO Idalberto, op. cit. p.67

La interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad. La organización hace ciertas cosas por y para los participantes; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas.

Las personas forman una organización o ingresan en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización en la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores.

1.3.9 Desempeño laboral

“El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”.²³ Es decir, donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Al empleado, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales

²³ CEDEÑO Plascencia, LUIS Gerardo. *“Fundamentos de Comportamiento Organizacional”*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, s.a., México, 2000, p. 286

asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

1.3.10 Autorrealización en el trabajo

El trabajo desempeña así mismo un papel importante en el desarrollo y el perfeccionamiento de la persona a través de la expresión y la puesta en práctica de sus competencias, sus conocimientos y su potencial.

Para un individuo, ser parte integrante de una sociedad optimiza la materialización de sus esfuerzos y aumenta su sentimiento de satisfacción y de estima personales.

Un factor importante del crecimiento integral de las personas y de las necesidades que pueden presentar, está la autorrealización que “consiste en esa necesidad de convertirse en lo que es capaz de llegar a ser; como es el crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción”.²⁴

Existen ciertos factores que están asociados a la autorrealización de una persona dentro de una organización, entre ellos están:

- El trabajo, en términos de sus tareas, funciones y responsabilidades, le otorga a la persona un lugar dentro del centro de trabajo, una sensación de pertenencia.

²⁴ POLAINO Aquilino; CABANYES Truffino Javier. *“Fundamentos de Psicología de la Personalidad”*. Ediciones Rialp, S.A., España, 2003 p.472

- Contribuye a la autoestima y estimula el desarrollo de valores.
- Satisface tanto necesidades materiales como emocionales.
- Proporciona la posibilidad de establecer amistades, una red de apoyo y solidaridad.
- Promueve la creatividad y la oportunidad de crecer profesionalmente y como persona.

Las personas que presentan una sensación de realización personal satisfecha poseen ciertos rasgos habituales entre los cuales podemos mencionar:

- Se acepta a sí misma, y acepta y respeta a quienes tiene a su alrededor.
- Piensa de modo positivo y mira al futuro con optimismo.
- Aprende de sus errores y no se rinde ante ningún fracaso.
- Es autosuficiente y capaz de tomar decisiones.
- Disfruta de su tiempo libre.
- Cree que tiene capacidad para ser lo que quiere y se esfuerza en conseguirlo.
- Confía en sus propias virtudes y en las de los demás seres humanos.

Depende de la manera en que una persona desempeña su trabajo; es decir, la actitud que tiene al enfrentar un problema laboral, el no compromiso, el ausentismo, entre otros factores; de esta manera nos podemos dar cuenta si el trabajador está comprometido o no con la actividad que realiza en su desempeño laboral.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Modelo de investigación

La metodología utilizada para este proyecto fue de tipo cuantitativo, con las encuestas realizadas se recopilaron datos para ser analizados con estadística descriptiva, que se representa con las gráficas. Se utilizó el enfoque de investigación cualitativa porque se realizó un análisis del discurso de las entrevistas, para la presentación y análisis de resultados, siendo necesario el uso del sistema de registro con su respectiva descripción.

2.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas en el proyecto fueron:

2.2.1 Técnica de muestreo

Se llevó a cabo con una población de 14 colaboradores y 3 socios, de ambos géneros, comprendidos entre las edades de 18 a 29 años, que conforman cuatro áreas de la empresa Gofablet, de las cuales se tomó como muestra no aleatoria a todas las personas dentro de ella. Esta investigación se llevó a cabo en el mes de febrero del 2016.

2.2.2 Técnicas de recolección de datos

- ✓ La observación, se realizó durante todo el proceso de trabajo de campo en el mes de febrero; permitió guiar la dinámica que se desenvuelve dentro de la empresa.
- ✓ La encuesta, se llevó a cabo el día viernes 19 de febrero de 10:00 a 12:30 pm, fue aplicada en grupos pequeños, de 3 a 4 personas, con el fin de

poder verificar en qué aspectos coincidían los empleados referente a los factores motivacionales.

- ✓ La entrevista, se realizó los días viernes 19 de 12:00 a 12:30 y sábado 20 de febrero de 10:00 a 12:00 pm, únicamente con una parte de la muestra de la población, es decir, con socios y colaboradores encargados de áreas, a quienes se le realizó dicha entrevista para conocer acerca de la cultura dentro de la organización y aquellos factores motivacionales que ellos consideran de gran importancia para su vida personal-laboral.
- ✓ La capacitación de socialización, se realizó el día sábado 12 de marzo, para dar a conocer los resultados de la investigación y hacer entrega de los mismos junto con el manual de estrategias.

2.2.3 Técnicas de análisis de datos

Se utilizó el análisis cuantitativo porque se tabularon y graficaron todas las encuestas realizadas a los trabajadores; para así poder mostrar los resultados obtenidos y luego se dieron a conocer al departamento de recursos humanos de la empresa Gofablet. También se utilizó el análisis cualitativo porque se realizó una tabla que describe los resultados de las entrevistas. El análisis general se realizó después de analizar el discurso de las entrevistas.

2.3 Instrumentos

Los instrumentos que se implementaron en el proyecto de investigación fueron:

2.3.1 Consentimiento informado

Este instrumento se utilizó con el propósito de dar a conocer a los colaboradores que participaron, el objetivo principal de la investigación y la participación que ellos tendrían dentro de ella, explicando los términos y condiciones. (Ver anexo 1)

2.3.2 Guía de observación

Se utilizó con el fin de tener establecidos los factores que debían observarse para la realización del proyecto, tales como la comunicación asertiva, entorno laboral, liderazgo, actitudes y niveles de motivación de los colaboradores de la organización. (Ver anexo 2)

2.3.3 Guía de entrevista

Se utilizó como patrón guía para el momento de la entrevista, para llevar congruencia en lo que se interrogaba. Buscó indagar sobre factores motivacionales tales como la comunicación adecuada, incentivos, liderazgo, herramientas de trabajo, remuneración monetaria, trabajo en equipo, entre otros; y el conocimiento que poseía el personal respecto a este tema y cómo esto se ve involucrado en el desempeño laboral, constó de 10 preguntas dirigidas a personas encargadas de áreas y socios de la empresa. Considerando como indicadores principales la motivación jefe-colaborador, métodos eficaces, y desempeño laboral específicamente. (Ver anexo 3)

2.3.4 Encuesta

Se utilizó como herramienta para indagar en las interrogantes del proyecto de investigación; y para identificar aspectos motivacionales, como autorrealización, liderazgo, satisfacción laboral, incentivos laborales, enriquecimiento en puestos de trabajo y entorno laboral; para evaluar en qué aspectos coinciden los trabajadores referente al tema de motivación y su repercusión en el desempeño laboral, constó de 9 preguntas estructuradas dirigidas a los colaboradores en general. (Ver anexo 4)

2.3.5 Manual de propuestas de motivación

Se realizó como instrumento de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación. Proponiendo estrategias para los distintos factores motivacionales

y actividades para poner en práctica e incrementar la motivación en las distintas áreas de la empresa Gofablet. (Ver anexo 5)

2.3.6 Planificación de la capacitación

Se utilizó para la divulgación de los resultados obtenidos de la investigación, y para dar a conocer las conclusiones y recomendaciones que se formularon, y hacer entrega del manual realizado.

2.4 Operacionalización de objetivos

OBJETIVO	CATEGORÍA	TECNICA O INSTRUMENTO
1. Conocer los factores intrínsecos y extrínsecos con mayor influencia en la motivación de los trabajadores.	Factores intrínsecos y extrínsecos	Encuesta / observación
2. Analizar la relación existente entre factores motivacionales y el desempeño laboral.	Relación entre factores motivacionales y desempeño laboral	Entrevista
3. Definir estrategias que incrementen los factores motivacionales en el trabajador.	Estrategias motivacionales	Manual de propuesta de motivación

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la muestra

3.1.1 Características del lugar

Gofablet es una empresa reciente en el mercado laboral con expectativas de crecimiento, está ubicada en 6ta. Avenida 11-77 Zona 10, Edificio punto 10, Oficina 3D, y se especializa en reparaciones, compra y venta de celulares, tablets y relojes inteligentes; actualmente conformada por 3 socios y 14 colaboradores. La estructura administrativa cuenta con 4 áreas de trabajo, siendo estas: Área de logística, área de servicio al cliente, área de ventas y área técnica. La población a la que presta sus servicios es tanto del área urbana como rural.

3.1.2 Características de la muestra

El personal que labora para la empresa Gofablet está caracterizado principalmente por ser una población joven comprendidos entre las edades de 18 a 29 años de ambos géneros, de condición socioeconómica estable con un nivel académico técnico, medio y superior quienes laboran en las distintas áreas de la empresa. Un aspecto que los colaboradores deben poseer es la disposición y excelente servicio al cliente.

3.2 Presentación y análisis de resultados

Análisis cuantitativo

Gráfica No.1

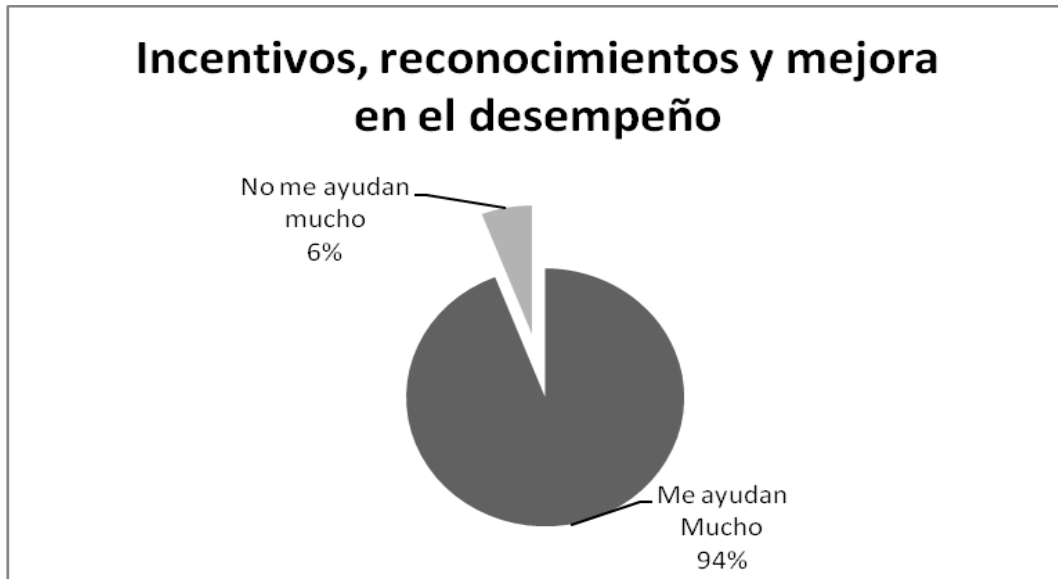


Fuente: Encuesta a colaboradores de Gofablet, febrero 2016.

Descripción

En la gráfica se puede observar que el 76% de la población encuestada afirmó haber recibido uno o más de un reconocimiento e incentivo por su desempeño laboral dentro de la empresa; esto demostró compromiso de parte de los colaboradores para obtener un buen rendimiento laboral y por parte de la organización a incentivar y reconocer la labor realizada por sus empleados. Sin embargo, el 6% manifestó haber recibido únicamente un reconocimiento o incentivo y 18% de los colaboradores declaró no haber recibido ningún reconocimiento o incentivo por parte de sus superiores; por lo que es de importancia evaluar de forma individual el trabajo realizado de acuerdo a destrezas y habilidades que posea cada persona.

Gráfica No. 2

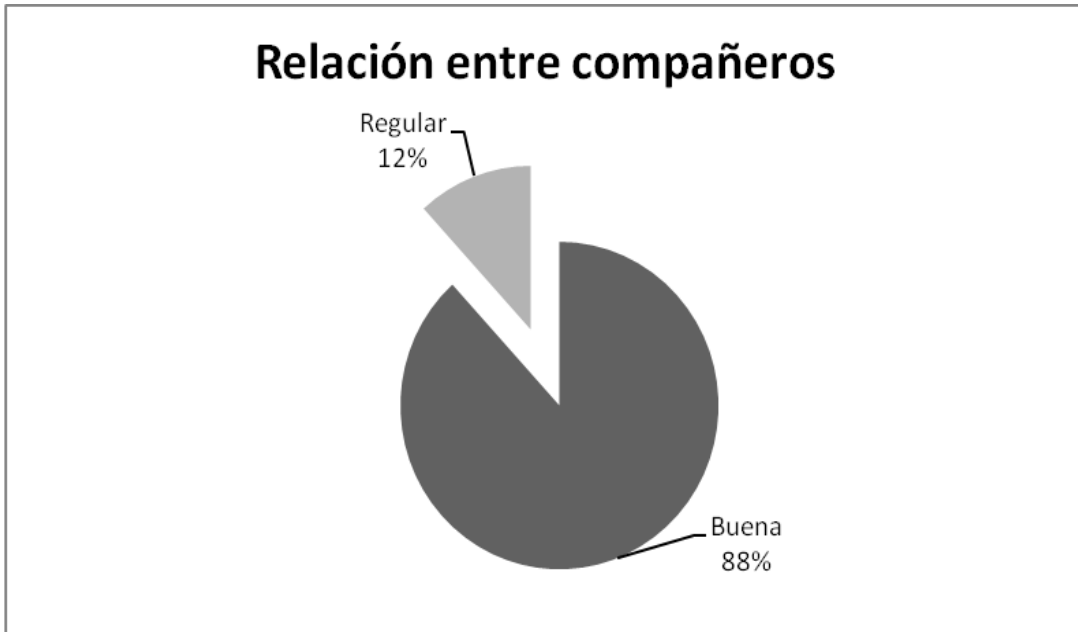


Fuente: Encuesta a colaboradores de Gofablet, febrero 2016.

Descripción

En esta gráfica se puede observar que el 94%, siendo la mayoría de la población, coincide en que los incentivos y reconocimientos recibidos por parte de la empresa lo han ayudado a mejorar su desempeño en su puesto de trabajo; demostrándose que los factores extrínsecos aportan a la mejora de la eficiencia y eficacia de las funciones asignadas a cada colaborador. El 6% restante no coincidió con la mayoría, afirmando que los incentivos y reconocimientos no los ayudan para obtener un mejor rendimiento; de esta forma nos damos cuenta que cada persona posee diferentes intereses dentro de la organización.

Gráfica No. 3

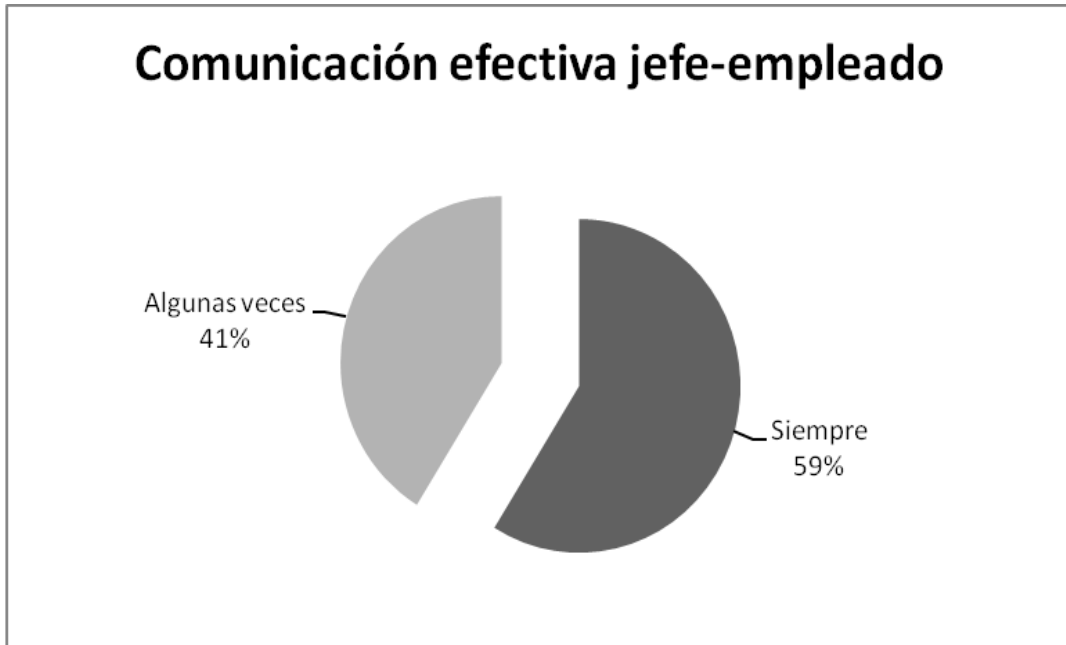


Fuente: Encuesta a colaboradores de Gofablet, febrero 2016.

Descripción

En esta gráfica se observa que el 88% de los colaboradores encuestados considera que la relación existente entre sus compañeros de trabajo es buena; deduciéndose que existe una comunicación asertiva entre ellos. Sin embargo el 12% afirma que la relación que tienen con su equipo de trabajo no es esencialmente buena; por lo que sería importante fortalecer los puntos débiles en las áreas de trabajo.

Gráfica No. 4



Fuente: Encuesta a colaboradores de Gofablet, febrero 2016.

Descripción

Se puede observar que el 59% de los empleados afirmó que la comunicación existente entre jefe-empleado es efectiva; y el 41% coincidió en que dicha comunicación no siempre es positiva. Es importante notar que entre estos porcentajes solo existe un 18% de diferencia, por lo que es necesario enfocarse en mejorar tanto el liderazgo de parte de las jefaturas de la organización como la comunicación asertiva ascendente y descendente dentro de la misma.

Gráfica No. 5

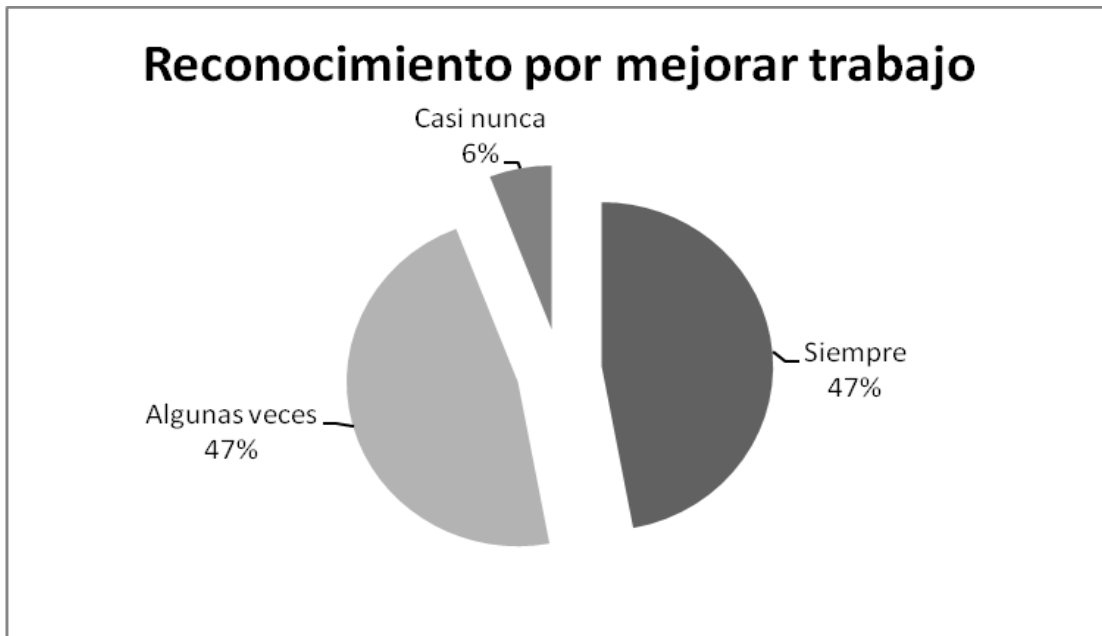


Fuente: Encuesta a colaboradores de Gofablet, febrero 2016.

Descripción

El 76% de los trabajadores encuestados cree que la remuneración y reconocimiento por trabajo sí son factores que motivan al personal para seguir laborando; por lo que se puede notar que este porcentaje de la población ve estos dos factores relevantes en la motivación al realizar su trabajo. Al contrario, el 24% restante cree que dichos factores afectan ocasionalmente el desempeño laboral; observando de esta manera que los factores motivacionales varían de una persona a otra.

Gráfica No. 6

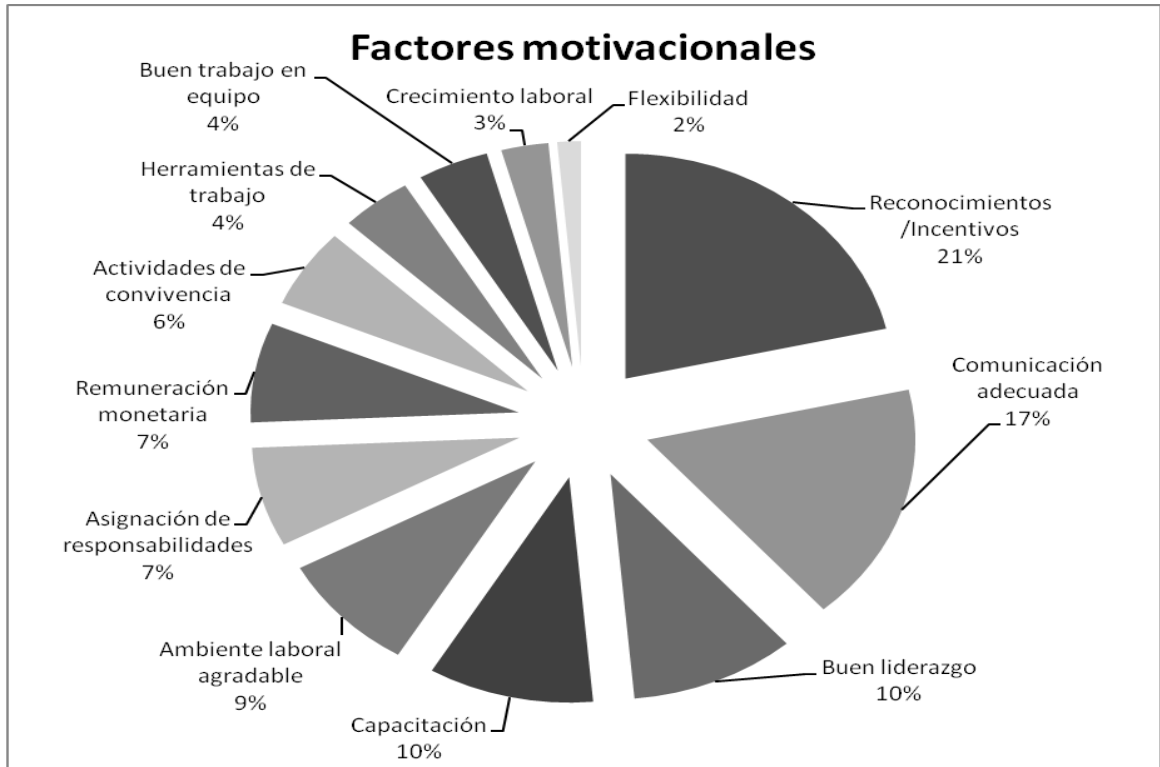


Fuente: Encuesta a colaboradores de Gofablet, febrero 2016.

Descripción

En esta gráfica se puede observar que un 47% de la población afirma que el esfuerzo por mejorar su trabajo es reconocido por la empresa, al mismo tiempo un porcentaje igual de 47% afirma que únicamente en ocasiones se le reconoce por su esfuerzo en el puesto trabajo. El 6% restante considera casi nunca haber sido reconocido por su actitud de mejorar laboralmente. Es importante resaltar que el porcentaje de algunas veces y casi nunca suman un porcentaje mayor respecto a las personas que consideran que siempre se les reconoce; por lo que se puede observar que un poco más de la mitad de los colaboradores está inconforme respecto al reconocimiento de su trabajo.

Gráfica No. 7



Fuente: Encuesta a colaboradores de Gofablet, febrero 2016.

Descripción

Esta gráfica demuestra los factores que los colaboradores consideran de mayor importancia para la motivación en su área de trabajo; obteniendo con un porcentaje alto los siguientes factores: Reconocimientos/incentivos (21%), comunicación adecuada (17%), Buen liderazgo (10%), capacitación (10%); y con un porcentaje menor los siguientes factores: Ambiente laboral agradable (9%), asignación de responsabilidades (7%), Remuneración monetaria (7%), Actividades de convivencia (6%), Herramientas de trabajo (4%), Buen trabajo en equipo (4%), Crecimiento laboral (3%) y flexibilidad (2%). Observando la variabilidad de un factor a otro dependiendo de las expectativas que cada persona desee alcanzar dentro de la organización.

Análisis cualitativo

Tabla No. 1

Los resultados obtenidos por medio de entrevistas realizadas coincidieron en diversos factores:

Preguntas	Resultados Obtenidos
1. Definición de motivación	-La motivación fue definida como una actividad que inspira a realizar una acción para satisfacer algo.
2. Importancia de motivar a los colaboradores	-Sí, es importante motivar a los colaboradores, ya que esto permite sentirse mejor al hacer sus tareas; esto ayuda a que se sienta parte de un equipo de trabajo.
3. Método más eficaz para motivar	-Los métodos considerados como más eficaces para motivar fueron: jefes pendientes de ellos, horarios flexibles, confianza jefe-colaborador, no trabajar bajo líneas jerárquicas demasiado marcadas.
4. La remuneración como factor motivacional principal	-La remuneración es un factor motivacional, más no el primordial.
5. Las condiciones laborales afectan en la motivación y desempeño	-Las condiciones de trabajo afectan directamente la motivación y desempeño, ya que estar y sentirse cómodo es parte de un buen ambiente laboral.

<p>6. Necesidad de establecer metas y objetivos propios según puesto de trabajo</p>	<p>-Sí se considera importante establecer metas y objetivos propios respecto al puesto de trabajo, ya que es parte del compromiso.</p>
<p>7. El reconocimiento, el enriquecimiento del puesto y el ascenso pueden ser factores motivacionales más duraderos que otros</p>	<p>-Factores como el reconocimiento, enriquecimiento de puesto y ascenso tiene resultados duraderos, ya que se le tiende a dar mayor importancia al colaborador, es decir, esto va más allá de lo económico, de dar algo o de un ascenso en sí.</p>
<p>8. Los colaboradores se autorrealizan</p>	<p>-La autorrealización es experimentada por algunos colaboradores, dependiendo de la propia misión o meta que se planteen para sí mismos.</p>
<p>9. Influencia de factores motivacionales (más-menos influyentes)</p>	<p>-Los factores que más consideraban influyentes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Autonomía *Ambiente laboral agradable *Comodidad al puesto *Liderazgo positivo *Remuneración económica *Horarios flexibles
<p>10. La motivación repercute en el desarrollo laboral</p>	<p>-La motivación repercute en el desempeño laboral, de forma positiva o negativa, ya que de ello depende que una persona rinda y se comprometa más con sus tareas laborales.</p>

Fuente: Entrevista a jefaturas de Gofablet, febrero 2016.

En la tabla de resultados de las entrevistas a jefaturas, aunque cada persona tiene distinta opinión respecto a este tema, coincidieron en que sí es importante motivar a los colaboradores y que de faltar esta motivación, afecta claramente el desempeño laboral.

Afirmaron que hay factores motivacionales que van a tener una motivación más duradera en los colaboradores a comparación que otros, y que la remuneración sí es un factor importante para la motivación de los trabajadores, pero, sin embargo, no es el principal.

Los factores más influyentes en la motivación y en el desempeño laboral fueron: la autonomía para la toma de decisiones en el puesto de trabajo, el ambiente laboral agradable, el liderazgo positivo, la remuneración económica, y los horarios flexibles.

3.3 Análisis general

La motivación es un factor de suma importancia en las personas, se define como ese deseo que las mueve a realizar determinados actos por su propia cuenta. Dentro de las organizaciones la motivación se da por el conjunto de factores tanto intrínsecos como extrínsecos, estos factores al darse de una forma adecuada ayudan a mejorar el rendimiento laboral.

Esta investigación indagó por medio de la observación, la encuesta y la entrevista en los factores motivacionales que más influyen en los colaboradores de Gofablet.

En los resultados obtenidos en las encuestas se pudo notar qué factores son de mayor importancia para los colaboradores y qué factores son de menor

importancia; los factores con mayor puntuación son el reconocimiento e incentivos, comunicación adecuada, buen liderazgo y la capacitación, que van desde un porcentaje del 21% al 10%; quedando con menor puntuación el ambiente laboral agradable, asignación de responsabilidades, remuneración monetaria, actividades de convivencia, herramientas de trabajo, buen trabajo en equipo, crecimiento laboral y flexibilidad, que van desde un porcentaje de 9% al 2%.

Los resultados obtenidos de las entrevistas fueron muy variados; sin embargo, existieron argumentos que coincidieron en ciertos aspectos con las respuestas obtenidas de otras personas entrevistadas. Se observó que consideran de gran importancia la motivación de los colaboradores dentro de una empresa, principalmente en la que ellos lideran, coincidiendo en que si las personas están motivadas existirá mayor probabilidad que se desempeñen de mejor manera en sus ámbitos laborales y cumplan satisfactoriamente con sus tareas a desarrollar. De igual manera, afirman que existen factores motivacionales que repercuten e influyen dentro del desarrollo laboral y personal de los colaboradores dentro de la empresa, entre ellos se puede mencionar: Autonomía, identificación con la empresa, reconocimientos, horarios flexibles, ambiente laboral satisfactorio y sin dejar de mencionar la remuneración económica; factores específicos que inspiran a las personas a ejecutar algo para satisfacción propia y de la empresa.

Se observó que factores relacionados con las condiciones físicas y ambientales que menciona Herzberg en su teoría, tienden a influir en la actitud de los empleados de Gofablet a la hora de realizar sus labores. Siendo estos no considerados como factores primordiales en la motivación, pero la ausencia de ellos puede llegar afectar en el rendimiento.

Se puede ver que la importancia que una persona le dé a determinado factor es muy variado al compararlo, ya sea con otra persona y mucho más con personas que pertenezcan a otra organización, como lo explica Maslow en su jerarquía de necesidades, algunos colaboradores necesitaran suplir cierto nivel de necesidades que no serán las mismas que sus compañeros de trabajo; esto también lo afirma Vroom en su teoría de las expectativas, en su concepto de valencia, que es lo atractivo que puede resultar la recompensa, y que esto depende de las metas y objetivos de cada individuo.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos con mayor influencia en los colaboradores son el liderazgo, buena comunicación, remuneración, autorrealización y el reconocimiento, impulsando a que las personas desempeñen de forma positiva o negativa, según sea el caso, sus labores dentro de una empresa.
- La relación que existe entre los factores motivacionales y el desempeño laboral es evidente debido a que la conducta está orientada al cumplimiento de objetivos; es decir, que en un comportamiento siempre existirá un impulso, deseo, necesidad o expresiones que designan los motivos de la conducta.
- El implementar estrategias de motivación dentro de las áreas de trabajo contribuyen de forma positiva a la autoestima y satisfacción de necesidades materiales y emocionales; promoviendo la creatividad y oportunidad de crecimiento profesional y personal; confiando en sus propias virtudes y en su equipo de trabajo.
- El presentar los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto de investigación, beneficia a la empresa y colaboradores para indagar en aquellas necesidades e intereses que se deben implementar en el ambiente laboral.

- El proyecto de investigación aporta significativamente información de gran relevancia al área de la psicología industrial de la Escuela de Ciencias Psicológicas.

4.2 Recomendaciones

A la organización:

- Incluir el Manual de Estrategias de Motivación como herramienta para el incremento del desempeño y bienestar laboral.
- Trazar metas, objetivos claros y precisos para cada área y puesto de trabajo; estos objetivos y metas deben ser formulados tanto por los jefes como por los colaboradores en general, que exista el compromiso de cumplirlos en ambas vías.
- Comprometerse a velar por el bienestar de sus colaboradores y trabajar en el fomento de todos aquellos factores, tanto intrínsecos como extrínsecos, que aumentan la motivación de los trabajadores y por ende ayudan a que tengan un mejor desempeño laboral.
- Realizar test o encuestas que busquen conocer las necesidades e intereses de cada colaborador para poder implementar programas que les permitan un mejor desarrollo personal y profesional.
- Los jefes deben tener un interés genuino en los colaboradores y en el crecimiento tanto laboral como personal, con la implementación de la formación o capacitación dentro de la misma organización.
- En cualquier investigación realizada dentro de la organización, se debe dar a conocer los resultados obtenidos a los participantes, para que identifique tanto sus fortalezas como sus debilidades, que trabajen en mantener prácticas organizacionales idóneas.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas:

- Implementar en el Programa de Psicología Industrial metodologías y técnicas actualizadas para una formación académica adecuada al área de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **“Administración”**. Editorial McGraw Hill Interamericana, Págs. 354

Cannice, Mark; Koontz, Harold; Weinz, Heinz. **“Administración: una perspectiva global y empresarial”**. Editorial McGraw Hill Interamericana, México, 2008, Págs. 656

Chiavenato, Idalberto. **“Administración de recursos humanos”**. Editorial McGraw Hill, México, 2011, Págs. 421

Chiavenato, Idalberto. **“Gestión del talento humano”**. Editorial McGraw Hill, México, 2009, Págs. 586

Codoñer, Mariano. **“El abracadabra del trabajo en equipo”**. MC Editorial, Guatemala, 2011, Págs. 112

Dessler, Gary. **“Administración de personal”**. Editorial Pearson Educación, México, 2001, Págs. 728

Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandia Herrera, Néstor Fernando. **“Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensación”**. Editorial McGraw Hill, México, 1999, Págs. 420

Nestrom, John W. **“Comportamiento humano en el trabajo”**. Editorial McGraw Hill, México, 2011, Págs. 547

Schunk, Dale H. **“Teorías del aprendizaje”**. Editorial Pearson, Prentice-Hall, México, 2009, Págs. 512

Zepeda, Fernando. **“Psicología organizacional”**. Editorial Addison Wesley Longman, México, 1999, Págs. 368

ANEXOS

Anexo 1

Consentimiento Informado de Investigación

El propósito de este consentimiento es dar una explicación breve acerca de la investigación y su participación dentro de ella.

La investigación con el tema **“Factores Intrínsecos y Extrínsecos que influyen en la motivación y en el desempeño laboral de los trabajadores”** es realizada por Luvia Elena Morales Orellana y María Fernanda Mendoza Díaz, estudiantes de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; teniendo como objetivo principal identificar factores motivacionales que repercuten en el desempeño laboral del trabajador, brindando estrategias que incrementen los factores más influyentes.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista o completar una encuesta. Esto tomará aproximadamente 20 minutos máximo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información proporcionada será confidencial y por ningún motivo se utilizará para otro fin fuera de la investigación.

Si en el transcurso de la investigación surgiera duda alguna, puede realizar preguntas correspondientes; del mismo modo, si desea ya no participar dentro del proyecto puede retirarse sin ninguna repercusión. Al igual que, si en algún momento, algunas de las preguntas le resulte incómoda, tiene usted el derecho de hacerlo saber o de no responder.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación después de haber obtenido información sobre el proyecto y el fin de éste. Teniendo en claro los términos que la investigación requiere.

Una copia de este consentimiento me será entregada, y tengo el derecho de conocer los resultados obtenidos después de concluida esta investigación.

De antemano agradecemos su participación.

Nombre de Participantes

Firma

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Guatemala, _____ de _____ 2016.

Anexo 2



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-
“Mayra Gutiérrez”



GUÍA DE OBSERVACIÓN

ASPECTOS	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1. Comunicación asertiva jefatura – colaborador				
2. Comunicación asertiva colaborador – colaborador				
3. Entorno Laboral:				
3.1. Iluminación adecuada				
3.2. Instrumentos necesarios				
4. Liderazgo efectivo				
5. Actitud de Compromiso al puesto de trabajo				
6. Nivel de motivación de los colaboradores				

Anexo 3



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-
“Mayra Gutiérrez”



ENCUESTA

La presente encuesta indaga en factores motivacionales con el propósito de conocer su influencia en el desempeño laboral. Contestar lo más sinceramente posible.

1. ¿Considera que la motivación sea un aspecto importante en el desempeño laboral?

SI _____ NO _____

2. Enumere, según el nivel de importancia los siguientes factores motivacionales:

Nota: del 1 al 6; 1 mayor importancia, 6 menor importancia.

Factor Motivacional	Nivel de Importancia (del 1 al 6, sin repetir números)
Remuneración e incentivos	
Autorrealización y satisfacción	
Liderazgo	

Reconocimiento y posibilidad de ascenso	
Buena comunicación y entorno laboral	
Enriquecimiento del puesto	

3. ¿Ha recibido incentivos y/o reconocimientos en el tiempo que lleva laborando en la empresa?

Más de uno _____ Uno _____ Ninguno _____

4. ¿Considera que los incentivos y reconocimientos lo han ayudado a mejorar su desempeño en el trabajo?

Me ayudan mucho _____ No me ayudan mucho _____

5. ¿Cómo considera la relación existente entre sus compañeros de trabajo?

Buena _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

6. ¿Considera usted que la comunicación entre jefes y empleados es efectiva?

Siempre _____ Algunas veces _____ Casi nunca _____

7. ¿Cree usted que la remuneración y reconocimientos por trabajo motivan al personal para seguir laborando?

Mayoría de veces _____ En ocasiones _____ Casi nunca _____

8. ¿El esfuerzo en mejorar mi trabajo es reconocido por la empresa?

Siempre _____ Algunas veces _____ Casi nunca _____

9. ¿Qué aspectos o factores considera usted de importancia para la motivación del personal en su área de trabajo? Escriba mínimo 5

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Anexo 4



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigación en Psicología
CIEPs – Mayra Gutiérrez



ENTREVISTA

A continuación se le realizara una serie de preguntas con el propósito de identificar y analizar los factores motivacionales más influyentes en los colaboradores y si estos tienen alguna repercusión en desempeño de cada trabajador.

1. ¿Cómo define la motivación?
2. ¿Cree que es importante motivar a los colaboradores? ¿Por qué?
3. Según su experiencia ¿Cuál es el método más eficaz para motivar a los colaboradores?

4. ¿Considera la remuneración como un factor principal que motiva al colaborador a tener un buen rendimiento? ¿Por qué?

5. Las condiciones laborales son un factor relevante en el cumplimiento de las funciones del puesto, según su experiencia ¿Qué tanto considera que pudiera afectar en la motivación y desempeño?

6. ¿Cree que es necesario que cada colaborador establezca metas y objetivos en función de su puesto de trabajo?

7. Factores como el reconocimiento, el enriquecimiento del puesto y la posibilidad de ascenso hacen que el colaborador se motive, ¿Considera que estos factores puedan tener un resultado de motivación más duradera, a comparación de otros factores? ¿por qué?

**MANUAL DE
ESTRATEGIAS
DE MOTIVACIÓN**

ÍNDICE

Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Contenido.....	3
Factores Motivacionales.....	3
Reconocimiento / Incentivos.....	4
Comunicación Adecuada.....	7
Buen Liderazgo.....	9
Capacitación.....	11
Ambiente Laboral Agradable.....	13
Asignación de Responsabilidades.....	15
Remuneración Monetaria.....	17
Actividades de Convivencia.....	19
Herramientas de Trabajo.....	21
Buen Trabajo en Equipo.....	23
Crecimiento Laboral.....	25
Flexibilidad.....	27
Recomendaciones de Uso.....	29

INTRODUCCIÓN

La motivación, factor de impulso o motor que hace que las personas se muevan a determinado lugar o adquieran ciertas actitudes; es producida por distintos factores que estimulan dichas conductas.

El propósito específico de este manual muestra factores motivacionales, extrínsecos como intrínsecos con mayor índice de influencia que repercuten en el desempeño laboral del trabajador. Considerando que, el empleador o jefe de personal debe tener interés por la retención de los empleados y la satisfacción en sus labores diarias como base fundamental para lograr un alto desempeño organizacional.

Por tal motivo, el presente manual incluye descripciones de dichos factores motivacionales, estrategias de trabajo y actividades sugeridas para implementación dentro del ámbito laboral; enfocado así, en poder incrementar la motivación laboral de los colaboradores de Gofablet, y poder observar mejores resultados en el desempeño laboral.

OBJETIVOS

- Identificación de factores motivacionales que repercuten en el desempeño laboral del trabajador, a fin de conocer factores intrínsecos y extrínsecos con mayor influencia dentro de la institución.
- Busca beneficiar a todo el personal que labora en Gofablet, creando una motivación apropiada para el desempeño laboral y a la vez, un clima organizacional adecuado.
- Definir estrategias y sugerir actividades que logren cierto grado de incrementación en factores motivacionales que repercuten en el desarrollo laboral del trabajador.

CONTENIDO

Factores Motivacionales

1. Reconocimientos / Incentivos
2. Comunicación Adecuada
3. Buen Liderazgo
4. Capacitación
5. Ambiente Laboral Agradable
6. Asignación de Responsabilidades
7. Remuneración Monetaria
8. Actividades de Convivencia
9. Herramientas de Trabajo
10. Buen Trabajo en Equipo
11. Crecimiento Laboral
12. Flexibilidad

RECONOCIMIENTOS / INCENTIVOS

DESCRIPCIÓN

Reconocimiento

Cuando una persona se compromete con sus funciones y da lo mejor de sí para cumplir con lo requerido, le es de mucha motivación saber que sus jefes lo saben y que están contentos con su trabajo, y el que se lo reconozcan hace que quiera seguir trabajando de esa forma o mejor.

El reconocimiento va más allá de felicitar a alguien por su trabajo, se debe mostrar un interés genuino en las personas y en el trabajo que realizan y hacerles ver que su esfuerzo tiene gran impacto dentro de la organización.

Incentivos

El incentivo se define como aquello que mueve a desear o hacer algo. Existen dos tipos de incentivos, los incentivos monetarios y los incentivos no monetarios que son beneficios que la empresa les proporciona a los colaboradores. Los incentivos se ven como un tipo de estimulación hacia un sujeto con el propósito que mantenga o aumente su esfuerzo en las tareas asignadas.

Es importante que los colaboradores reciban incentivos por parte de sus jefes, porque es una de las maneras en que sienten que su esfuerzo y mejora si es vista por los demás, y tienden a esforzarse más.

ESTRATEGIAS

- Definir políticas de reconocimiento e incentivos que abarquen:
 - ✓ De qué forma se medirá el desempeño laboral.
 - ✓ Cada cuánto se hará la medición de desempeño laboral.
 - ✓ De qué forma se va a reconocer al colaborador.
 - ✓ La continuidad que tendrá el reconocimiento.
 - ✓ Quién se encargara de realizarlo.
- Conocer los intereses de cada colaborador, respecto a sus metas, objetivos y lo que quieren lograr dentro de la organización.
- Crear un sistema de reconocimiento que contenga en su diseño:
 - ✓ Reglas simples y justas.
 - ✓ Reconocimiento tanto a equipos de trabajo, como a personas en individual.
 - ✓ Sistemas rápidos de evaluación de colaboradores.
 - ✓ Asegurarse que todos los empleados cuenten con las mismas oportunidades.
 - ✓ Continuidad del sistema de reconocimiento.

ACTIVIDADES

- Empleado del mes, puede hacerse:
 - ✓ Públicamente, felicitando a una persona por su esfuerzo y desempeño durante el mes.
 - ✓ En privado, con el jefe inmediato dándole a conocer y felicitándolo por su buen desempeño y esfuerzo.
 - ✓ Con una carta de felicitaciones, firmada por el gerente de la empresa y su jefe inmediato.

- Premiar al área que más se haya esforzado en mejorar su desempeño con:
 - ✓ Un cuadro o cartel de felicitaciones que será puesto en la pared del área que se lo ganó como símbolo de mejor productividad, hasta que se vuelva a medir el desempeño y otra área de trabajo se lo gané.
 - ✓ Un almuerzo o refacción en el cual puedan convivir todos los colaboradores pertenecientes a dicha área.
 - ✓ Un comunicado público en donde se felicite al área que mejoró su productividad.

COMUNICACIÓN ADECUADA

DESCRIPCIÓN

La comunicación es el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella. Para exigir la máxima eficiencia de los trabajadores, se les debe informar de todo lo que se crea les sea útil para el desempeño de su trabajo. La comunicación resulta importante para que tenga éxito cualquier trabajo realizado por varias personas, si hay un buen entendimiento y buena información entre ellas.

En las organizaciones se dan varios tipos de comunicación: La comunicación ascendente, es cuando los empleados transfieren información a sus jefes; la comunicación descendente, es de jefe a empleado; la comunicación horizontal, esta se da entre el mismo nivel jerárquico; y la comunicación en diagonal, esta se da entre distintos niveles jerárquicos pero que no tienen dependencia entre sí.

ESTRATEGIAS

- Fomentar una comunicación:
 - ✓ Clara
 - ✓ Concisa
 - ✓ Correcta
 - ✓ Coherente
 - ✓ Respetuosa

- Tener una comunicación rápida, pero sin saltar jerarquías para que sea eficiente y evitar mal entendidos.
- Proporcionar toda aquella información al colaborador que se considere pertinente para la realización de su puesto de trabajo sin que falte detalle alguno.
- Tener una escucha activa, no interrumpiendo al que habla, observar al que está hablando, dar a conocer al otro que se le está escuchando ya sea verbalmente o con gestos.
- Poseer medios de comunicación dentro de la organización en los cuales todos tengan acceso a ellos y puedan acceder a la información que necesiten.

ACTIVIDADES

- Asignar a una persona de las que tenga acceso a la información que se tenga que transferir cada semana, para que sea encargada de informar a todos los colaboradores de la organización por los distintos medios, asegurándose que llegue a las distintas áreas.
- Realizar actividades grupales como almuerzos o refacciones con colaboradores de distintas áreas para fomentar la comunicación entre ellos.
- Realizar mensualmente reuniones por área para hablar sobre fortalezas y debilidades respecto a la comunicación entre ellos y crear estrategias que los ayuden a mejorar dicha comunicación.
- Evaluar la eficiencia de la comunicación cada cierto tiempo por áreas e implementar prácticas para el fortalecimiento de la misma.

BUEN LIDERAZGO

DESCRIPCIÓN

El liderazgo es una forma de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes, es la habilidad de inspirar confianza y apoyo necesario entre las personas para lograr las metas de la organización. El principal factor de motivación para el trabajo es el trato que la gente recibe por parte de sus jefes.

Existen varias cualidades que todo buen líder dentro de una organización debe poseer, estas son: ser un modelo a imitar, conocerse a sí mismo, ser aprendiz, estar dispuesto a los cambios, tener visión, estar consciente de la realidad presente, poseer una escala de valores, saber cómo funcionan los procesos, ser buen comunicador, pensar positivamente, ser entusiasta, poseer buena inteligencia emocional.

ESTRATEGIAS

- Para fomentar un buen liderazgo dentro de la organización un líder debe:
 - ✓ Pensar luego actuar.
 - ✓ Ser tolerante y comprensivo.
 - ✓ Ser empático.
 - ✓ Ver siempre lo positivo antes que lo negativo.
 - ✓ Alejar a personas pesimistas.
 - ✓ Escuchar después opinar.
 - ✓ Inspirar a su equipo.

- No utilizar solo un estilo de liderazgo, sino que dependa de acuerdo a la circunstancia o al tipo de persona que deba dirigir.
- No debe tener prejuicios respecto a los tipos de colaboradores, debe esforzarse por tener un interés genuino por cada uno.
- Cuando sea necesario reprender a alguien debe hacerlo de una forma privada.

ACTIVIDADES

- Evaluar el liderazgo constantemente.
- Realizar talleres de liderazgo para las jefaturas de cada área.
- Fomentar la buena práctica del liderazgo: asignando cada semana una cualidad que se debe poseer en un líder, e implementarla durante toda esa semana.
- Dar la responsabilidad a cada jefe de área de reconocer y felicitar por el buen desempeño de los que estén a su cargo, al igual que de reprender cuando sea necesario.
- Realizar una actividad por mes de no mucho por área en donde ellos puedan dar sugerencias que crean de importancia en las prácticas de su jefe de área.

CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN

La capacitación se define como un proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio del cual se van desarrollando las habilidades y destrezas de los colaboradores, esto les permite un mejor desempeño en el trabajo. La capacitación busca: una mejor productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, desarrollo personal y profesional y en consecuencia desarrollo organizacional.

En las organizaciones se pueden dar tres tipos de capacitación: La capacitación para el trabajo, esta se da a los colaboradores cuando van a desempeñar una nueva actividad, ya sea porque ingresaron recientemente a la organización o porque han sido reubicados. Capacitación promocional, se da con al trabajador con el fin de puestos alcanzar puestos de mayor jerarquía. Por último, la capacitación en el trabajo, se da con el fin de mejorar el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo, busca la formación integral del individuo.

ESTRATEGIAS

- Tener políticas establecidas sobre capacitación.
- Evaluar constantemente el desempeño laboral, para ver qué es lo que se necesita cubrir en la capacitación.
- Brindar las herramientas adecuadas y necesarias para el buen desempeño de los colaboradores.

- Dar seguimiento a las capacitaciones, midiendo los efectos y el impacto de la misma.
- Realizar las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada área, pero sin dejar ninguna fuera.
- Tener interés en el crecimiento laboral y personal de cada colaborador.

ACTIVIDADES

- Realizar talleres por área para implementar nuevas prácticas enfocadas al área de trabajo.
- Después de la capacitación, tener retroalimentación de la misma.
- Realizar levantamiento de información con los colaboradores para conocer en que ellos consideran deben ser capacitados.

AMBIENTE LABORAL AGRADABLE

DESCRIPCIÓN

El ambiente laboral en las organizaciones es un factor que incide en gran manera en la productividad del trabajador. Un ambiente inapropiado puede desmotivar a los colaboradores y por ende tener un bajo rendimiento, lo que no es de beneficio para la empresa.

Para que un trabajador rinda y se esfuerce para alcanzar su máximo potencial debe poseer las condiciones adecuadas; con condiciones adecuadas no solamente se refiere a herramientas de trabajo o condiciones físicas de su puesto de trabajo, sino también a la relación que se maneja con sus compañeros y jefes o líderes.

ESTRATEGIAS

- Fomentar una buena comunicación dentro de la organización, tanto entre compañeros, como con los jefes.
- Estar atentos a los mal entendidos que puedan surgir, para corregirlos lo más pronto posible antes que generen un ambiente desagradable.
- Fomentar el compañerismo entre los colaboradores.
- No permitir las riñas dentro de la organización, y cuando las haya llamar a los involucrados y en privado tratar de resolverlas.
- Tener establecidas normas de conducta dentro de la organización.
- Fomentar el buen trato de los jefes a los colaboradores.

- Poseer espacios y herramientas de trabajo favorables para los colaboradores.
- Brindar respuesta de manera rápida a las necesidades y sugerencias de los colaboradores.

ACTIVIDADES

- Realizar un consenso con todos los colaboradores en donde se definan normas de conducta, tomando en cuenta la opinión de todos. Con esto realizar una cartelera en donde estén escritas todas estas normas y colocarla en un lugar visible y accesible para todos.
- En las actividades de convivencia tomar un tiempo para los que quieran expresar si les molestan algunas prácticas dentro de la organización y tomarlas en cuenta.
- Crear un programa en el cual todos los colaboradores puedan dar a conocer sus sugerencias, para tomarlas en cuenta. Esto puede hacerse de una forma sencilla, como el tener una caja en la cual los colaboradores depositen sus sugerencias escritas en un papel, esta caja puede abrirse cada cierto tiempo y dar a conocerlas para después tomarlas en cuenta.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

DESCRIPCIÓN

La asignación o delegación es conceder a otra persona la autoridad para actuar en nombre de alguien, y delegar responsabilidades se refiere a conceder autoridad para realizar todos esos trabajos y funciones de la organización, y al tener esa responsabilidad hace que las personas se comprometan con su trabajo.

La delegación de responsabilidades tiene grandes ventajas dentro de una organización, algunas de ellas son: Motiva a los trabajadores, desarrolla sus habilidades y capacidades, facilita y mejora la comunicación dentro de la empresa, hace que el colaborador se sienta parte de la organización.

ESTRATEGIAS

- Fomentar la iniciativa, responsabilidad y compromiso en colaboradores de la organización.
- Dar a conocer a los empleados que se tiene confianza en ellos, que se confía en su capacidad para realizar las tareas asignadas.
- Hace saber a los colaboradores que esa responsabilidad que toman como iniciativa propia o como delegación del jefe le servirá para adquirir experiencia y su crecimiento laboral.
- Darle espacio a los colaboradores para que puedan poner en acción sus propias ideas y formas de realizar las cosas.
- Fomentar la creación de propios objetivos y metas.

ACTIVIDADES

- Asignar a alguien de cada área cada semana para que supervise cuando el jefe no este.
- Asignar responsabilidades pequeñas a personas de confianza, como por ejemplo encargada de las llaves de cierto lugar, o de algún otro material que se utilice dentro de la oficina y que necesite supervisión.
- Crear junto con los colaboradores nuevas estrategias para trabajar y asignarles la responsabilidad de velar que se lleve a cabo esas nuevas prácticas.
- Asignar a un colaborador cada cierto tiempo para que vea los distintos procesos de su área de trabajo y que realice una lista de propuestas ya sea verbales o escritas para mejorar los procesos de su área.
- Asignar a alguien en específico para velar que los materiales de trabajo sean utilizados de mejor manera posible.

REMUNERACIÓN MONETARIA

DESCRIPCIÓN

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de una organización. Básicamente, se trata, de una relación de intercambio entre personas y la organización.

Lo habitual es que la remuneración adquiera la forma de un sueldo o salario mensual. Esto quiere decir que, al final de cada mes, el trabajador recibe una remuneración fija por las tareas realizadas. Más allá de lo estable que pueda resultar la remuneración, la suma percibida por el individuo puede variar cada mes al incluir variables como premios o comisiones por venta.

Si la relación de trabajo está regulada por las leyes nacionales e internacionales, la remuneración debe permitir al trabajador satisfacer sus necesidades básicas y llevar una vida digna. A partir de esto, el trabajador puede aspirar a percibir mayores remuneraciones de acuerdo a su experiencia, formación, productividad, etc.

ESTRATEGIAS

- Remunerar a cada empleado de acuerdo a su puesto de trabajo, así como por su desempeño y dedicación.
- Retener a aquellos candidatos “potenciales” para cada puesto de trabajo.

- Ampliar la flexibilidad de la empresa, proporcionando medios adecuados para promover al personal, estableciendo posibilidades de ascenso y desarrollo dentro de la empresa.
- Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados

ACTIVIDADES

- Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción personal.
- Mantener una equidad salarial entre los empleados, basándose igualmente en el mercado laboral a nivel mundial.
- Motivar el desempeño laboral a un futuro de los empleados.
- Mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) dentro de la empresa y fomentar estrategias de calidad, trabajo en equipo, innovaciones, etc.

ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA

DESCRIPCIÓN

Convivencia es la acción de vivir en compañía de otro u otros. En su acepción más amplia, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armoniosa de grupos humanos en un mismo espacio.

Hay personas que pasan en el trabajo más horas de las que desearían, durante ese tiempo deben convivir con numerosas personas y situaciones, por lo que es necesario tratar de crear un clima lo más afable posible. Para lograr eso, no basta con saludar al llegar y al irnos, sino también de llevar a cabo una conducta abierta hacia uno mismo y hacia los demás.

ESTRATEGIAS

- Promover el trabajo laboral en condiciones justas y dignas para los todos sus empleados.
- Velar por la protección de la intimidad, honra, salud mental y libertad de las personas en el trabajo.
- Promover un ambiente laboral positivo y armónico para todos.
- Mantener actualizado al personal en cuanto a toda actividad respecto a la empresa y puesto de trabajo.
- Brindar al empleado suministros y herramientas necesarias para realizar la labor a desempeñar.

ACTIVIDADES

- Respetar y promover las buenas relaciones entre todos, no fomentar envidias, rencillas ni críticas destructivas.
- Realizar actividades de Convivencia una vez al mes, si fuera posible; sino realizarlo al menos 2 a 3 veces al año, para que todos los empleados puedan relacionarse con mayor armonía con sus compañeros.
- Escuchar y respetar las ideas y opiniones de los demás, permitiendo una interacción equitativa y justa para todos.
- Respetar a todo el personal de la empresa individualmente y valorar su conocimiento y potencial como miembros y compañeros de trabajo.
- Brindar un trato gentil, respetuoso y amable con todo el personal que labora dentro de la empresa.
- No divulgar información privada y personal de los compañeros de trabajo.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN

Instrumentos que permiten realizar ciertos trabajos. Estos objetos fueron diseñados para facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere del uso de una cierta fuerza. Se diseñan y fabrican para cumplir uno o más propósitos específicos, por lo que son artefactos con una función técnica.

ESTRATEGIAS

- Todo trabajador debe recibir instrumentos de trabajo de acuerdo a su puesto laboral.
- Brindar instrucciones claras y precisas sobre el empleo, conservación y mantenimiento de materiales laborales a su cargo.
- Velar por el uso correcto de herramientas laborales, así como la seguridad industrial que se debería de manejar dentro de la empresa.

ACTIVIDADES

- Brindar herramientas de buena calidad, en buen estado y reponerse, siempre que estos tuviesen un deterioro.
- Capacitar constantemente a sus colaboradores respecto al uso adecuado de las herramientas laborales a su cargo.

- Llevar un control de herramientas que cada colaborador tenga a su cargo, y revisar constantemente que estos se encuentren en condiciones adecuadas para su uso.

BUEN TRABAJO EN EQUIPO

DESCRIPCIÓN

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

ESTRATEGIAS

- Roles dentro del Equipo
- Generar un clima de trabajo agradable sin interferir con tareas específicas que desarrolle cada colaborador.
- Comunicación Asertiva
- Definición de objetivos por áreas de trabajo.

ACTIVIDADES

- Charlas Participativas, para que los colaboradores tengan la oportunidad de expresar sus propias ideas, defiendan su punto de vista, escuchar argumentos de otros compañeros.

- Retroalimentación, periódicamente realizar una reflexión sobre cómo mejorar los procedimientos y los resultados del equipo y, si resulta necesario, se examina también la dinámica grupal.
- Programar una reunión de grupo semanal y crear una agenda el día antes de la reunión. En la reunión, actualizar al grupo sobre las noticias nuevas o cambios en la empresa. El resto de la reunión debería dedicarse a que los integrantes del equipo establezcan temas que consideran importantes para el grupo y luego discutirlos. El concepto de la discusión organizada puede ser una herramienta efectiva para enseñarle a un grupo el valor del trabajo en equipo.

CRECIMIENTO LABORAL

DESCRIPCIÓN

El crecimiento laboral busca desarrollar las habilidades individuales de los empleados para asegurarse de que cumplan con el mínimo nivel de habilidad requerido. Los trabajadores que cuentan con las habilidades requeridas para realizar las tareas del día a día, tienen más confianza para hacer bien su trabajo.

Esta confianza aumenta la satisfacción laboral, lo que a su vez incrementa su permanencia en la empresa. El crecimiento en el trabajo puede implementarse para cumplir con los objetivos estratégicos generales, o puede ser implementado por un supervisor que reconoce la falta de las habilidades necesarias para completar las actividades diarias de manera eficaz y eficiente.

ESTRATEGIAS

- El crecimiento y desarrollo laboral deben implementarse de forma continua como parte de un plan estratégico.
- Es importante equilibrar necesidades de la organización con los objetivos profesionales que posean los empleados.
- Tener un conocimiento respecto a factores de “éxito” de la empresa.
- Mantén un desempeño equilibrado. Es decir, tener un buen ritmo de trabajo excluyendo faltas, excusas y el bajo rendimiento.

ACTIVIDADES

- Fijar metas a corto, mediano y largo plazo con todo el personal que labora en la empresa.
- Planificar y Organizarse con anticipación, en toda actividad a realizarse dentro de las áreas de trabajo. Preferiblemente, que puedan presentar propuestas de trabajo a la persona responsable de cada área.
- Brindarles apoyo para que se involucren en oportunidades de desarrollo (cursos de formación, cambios de puestos y tareas de corta duración en las que puedan utilizar su experiencia fuera de su departamento). La participación en oportunidades de desarrollo puede preparar a los trabajadores para tareas más retadoras en su trabajo actual o cualificarlos para nuevos puestos dentro de la empresa.
- Motivarlos a buscar un asesoramiento profesional que les ayude a ir superando metas personales respecto al puesto laboral en el que desee autorrealizarse.
- Talleres de carrera profesional (seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos).

FLEXIBILIDAD

DESCRIPCIÓN

Proceso de desregulación del mercado de trabajo que hace que éste alcance un estado más liberal en cuanto al cumplimiento de los derechos de cada institución. Es decir que se cambian las restricciones legales practicadas por las empresas para el tratamiento que hacen con sus empleados, logrando realizar ahora contrataciones libres, contratos de trabajo privados y, con ello, se respalda el libre despido u otras estimaciones consideradas por la institución.

Ayuda a las empresas a mejorar el crecimiento económico y aumentar sus niveles pues antes, con la falta de libertad de contratación y despidos, este se veía afectado y generaba inconvenientes para las industrias. Al reducir el coste de la mano de obra, minimizar la jornada laboral y la duración de los contratos, hacer subcontrataciones, trabajar por comisión, entre otros elementos que comprende la flexibilidad laboral, las instituciones se ven beneficiadas.

ESTRATEGIAS

- Mantener el talento humano, y velar porque mejore el rendimiento laboral de cada empleado.
- Aplicar flexibilidad a todas las áreas de trabajo dentro de la empresa.
- Buscar un equilibrio entre la vida laboral o profesional y personal de cada colaborador.

ACTIVIDADES

- Horario flexible de inicio o fin de la jornada laboral, siempre y cuando exista una causa justificada para ello.
- Permitir a los empleados cambiar horas de trabajo días extra de vacaciones, además de los que correspondan por convenio, de tal manera que se puedan compatibilizar mejor.
- Los trabajadores pueden realizar tareas distintas, se traslada a los trabajadores de una tarea a otra y que asuman las distintas cargas de trabajo en cada momento, con el fin de que puedan igualmente conocer áreas dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES DE USO

- Aplicar correctamente las estrategias propuestas en este manual en las situaciones que se deba aplicar.
- Utilizar este manual como una herramienta para el incremento de la motivación y el desempeño laboral.
- Las estrategias y actividades propuestas solo son algunas de las que se podría aplicar, por lo que se pueden aplicar muchas otras que consideren pertinentes.
- Se recomienda tomar en cuenta la individualidad de cada colaborador ya que posiblemente lo que motive a uno, no va a motivar al otro, por lo que se deben implementar varias estrategias y actividades, no enmarcándose en solo una.
- Este manual solo es una pequeña propuesta de estrategias de motivación que se pueden aplicar de varias formas por lo que es importante la innovación del mismo y tomar también en cuenta otros factores no establecidos en el manual.
- Los factores motivacionales que se abarcaron dentro del manual son en base a los resultados obtenidos de la investigación, por lo que se recomienda la actualización de acuerdo al crecimiento de la empresa y la rotación del personal.