

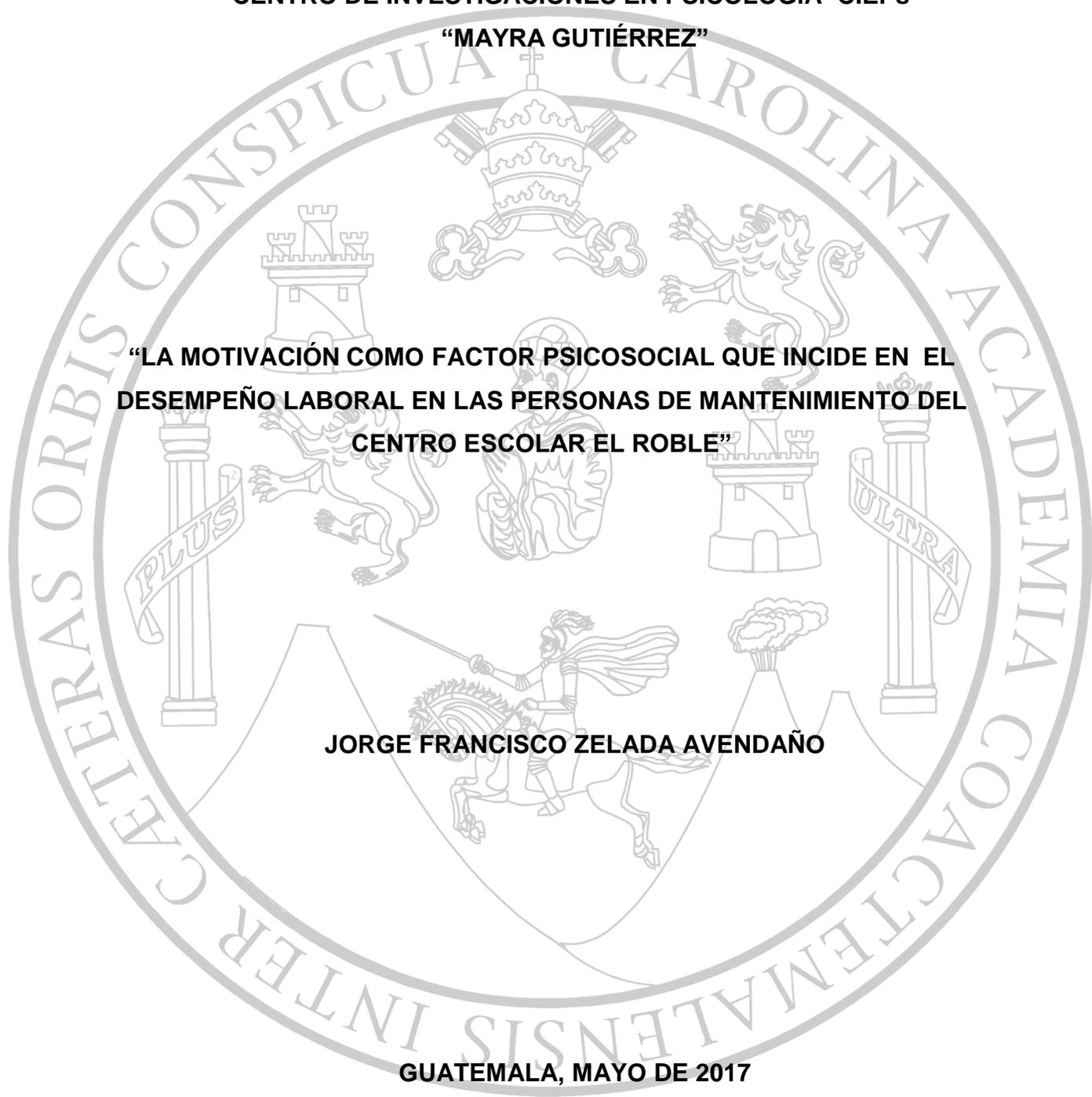
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-**

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR PSICOSOCIAL QUE INCIDE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PERSONAS DE MANTENIMIENTO DEL
CENTRO ESCOLAR EL ROBLE”**

JORGE FRANCISCO ZELADA AVENDAÑO

GUATEMALA, MAYO DE 2017



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

**“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR PSICOSOCIAL QUE INCIDE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PERSONAS DE MANTENIMIENTO DEL
CENTRO ESCOLAR EL ROBLE”**

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

**POR
JORGE FRANCISCO ZELADA AVENDAÑO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGO**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, MAYO DE 2017

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.
Archivo
Reg.0213-2015
CODIPs. 1079-2017

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

24 de abril de 2017

Estudiante
Jorge Francisco Zelada Avendaño
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO QUINTO (25º) del Acta VEINTE GUIÓN DOS MIL DIECISIETE (20-2017), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 21 de abril de 2017, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR PSICOSOCIAL QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PERSONAS DE MANTENIMIENTO DEL CENTRO ESCOLAR EL ROBLE”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

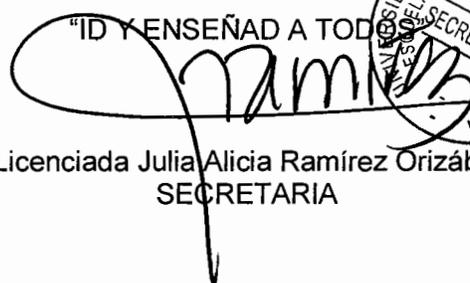
Jorge Francisco Zelada Avendaño

CARNÉ: 2007-13626

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Erick Ramírez y revisado por la Licenciada Elena María Soto Solares. 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.”

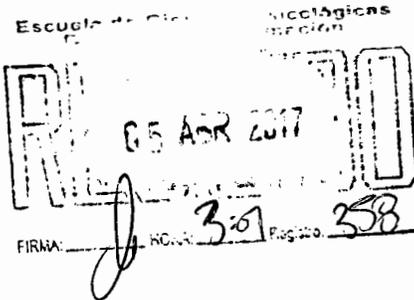
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal
SECRETARIA

/Gaby



INFORME FINAL

Guatemala, 30 de marzo de 2017

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Elena María Soto** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR PSICOSOCIAL QUE INCIDE EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PERSONAS DE MANTENIMIENTO DEL CENTRO ESCOLAR EL ROBLE”.

ESTUDIANTE:
Jorge Francisco Zelada Avendaño

CARNE No.
2007-13626

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 1º. de septiembre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 04 de abril del 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN.**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530



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



**CIEPs. 064-2016
REG. 0213-2015**

Guatemala, 30 de marzo de 2017

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
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:

**“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR PSICOSOCIAL QUE INCIDE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PERSONAS DE MANTENIMIENTO DEL
CENTRO ESCOLAR EL ROBLE”.**

**ESTUDIANTE:
Jorge Francisco Zelada Avendaño**

**CARNÉ No.
2007-13626**

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 1º de septiembre 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


**Licenciada Elena María Soto
DOCENTE REVISORA**



Guatemala, 29 de abril de 2016

Licenciada
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: "La motivación como factor psicosocial que afecta el desempeño laboral de las personas de mantenimiento del Centro Escolar el Roble" realizado por el estudiante JORGE FRANCISCO ZELADA AVENDAÑO, CARNÉ 200713626.

El trabajo fue realizado a partir del 9 de septiembre de 2015 hasta el 29 de abril 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 Erick Ramírez
Psicólogo
Colegiado No. 4825
Asesor de contenido



Guatemala, 11 de abril de 2016

Licenciada
Miriam Elizabeth Ponce Ponce
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs-
"Mayra Gutiérrez"

Licenciada Ponce:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que el estudiante **Jorge Francisco Zelada Avendaño**, carne 200713626 realizó en esta institución entrevistas, grupo focal, cuestionario, taller como parte del trabajo de Investigación titulado: "La motivación como factor psicosocial que afecta el desempeño laboral de las personas de mantenimiento del Centro Escolar el Roble" en el período comprendido del 25 de noviembre al 6 de febrero del presente año, en horario el día sábado.

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

Sin otro particular, me suscribo.

María del Carmen Morales de Fuentes
Administradora Centro Escolar "El Roble"
Tel. 23877000 Ext. 111



PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR JORGE FRANCISCO ZELADA AVENDAÑO

AMANDA GIRÓN

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO NO. 1911

ERICK RAMÍREZ

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO NO. 4825

DEDICATORIA

A:

DIOS

Porque brotó de sus manos poderosas mi vida.

JESÚS NAZARENO DE LA MERCED

Jesús de mis amores, te adoro con devoción.

LA VIRGEN DEL ROSARIO

Por interceder e iluminarme en cada paso que doy.

SAN NICOLÁS DE BARI

Mi especial protector.

MI MADRE

Por su amor y apoyo incondicional.

MI HERMANO

Por cada palabra de motivación.

MIS ABUELOS

Ignacio y Marta por sus sabios consejos y ejemplos de vida.

Eulalio y Crisanta (†) por su amor y bendición desde el cielo.

AGRADECIMIENTOS

A:

CRISTO, REY DEL UNIVERSO

Por permitir este acontecimiento importante, por darme sabiduría y entendimiento a través del Espíritu Santo.

GUATEMALA

Tierra que me vio nacer, patria querida.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por abrir sus puertas en mi preparación académica.

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por brindarme una formación íntegra universitaria.

DOCENTES UNIVERSITARIOS

Por sus conocimientos y experiencias encaminadas en la búsqueda de la perfección humana.

LA LICENCIADA Y REVISORA ELENA SOTO

Por el apoyo brindado en la elaboración de este trabajo.

AL LICENCIADO Y ASESOR ERICK RAMÍREZ

Por la ayuda y dedicación.

LA LICENCIADA AMANDA GIRÓN

Por su entusiasmo y carisma.

CENTRO ESCOLAR "EL ROBLE"

Por creer en este compromiso de investigación.

PERSONAL DE MANTENIMIENTO DEL CENTRO ESCOLAR

Por su valiosa colaboración en la elaboración de este proyecto, sin ellos esto no sería posible.

ÍNDICE

RESUMEN	1
PRÓLOGO	2
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos	6
1.3 Marco teórico	7
1.3.1 Antecedentes	7
1.3.2 Contexto guatemalteco	8
1.3.3 La motivación en la organización	10
1.3.4 Concepto de motivación	
1.3.5 Teorías de la motivación	12
1.3.6 Teoría de las necesidades de Maslow	14
1.3.7 Modelo ERC	15
1.3.8 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	17
1.3.9 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor	18
1.3.10 Modelo de dos factores de Herzberg	19
1.3.11 Teoría motivacional de la expectativa	20
1.3.12 Teoría de la equidad	21
1.3.13 Teoría del reforzamiento	22
1.3.14 Teoría del establecimiento de metas	
1.3.15 Valores, actitudes y satisfacción laboral	24
1.3.16 Valores	25
1.3.17 Actitudes	
1.3.18 Satisfacción laboral	27
1.3.19 Efectos de la satisfacción laboral	28
CAPÍTULO II	
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1 Enfoque y modelo de investigación	29

2.2 Técnicas	
2.2.1 Técnicas de muestreo	29
2.2.2 Técnica de recolección de datos	29
2.2.3 Técnica de análisis de datos	31
2.3 Instrumentos	31
2.4 Operativización de objetivos	32
CAPÍTULO III	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE 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	34
3.2 Presentación de resultados	
3.2.1 Análisis lista de cotejo	34
3.2.2 Análisis de entrevista	35
3.2.3 Análisis de cuestionario	38
3.2.4 Análisis de talleres	41
3.2.5 Análisis de grupo focal	46
3.3 Análisis general	50
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Conclusiones	53
4.2 Recomendaciones	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	57

RESUMEN

“La motivación como factor psicosocial que afecta el desempeño laboral de las personas de mantenimiento del Centro Escolar el Roble”.

AUTOR Jorge Francisco Zelada Avendaño

La presente investigación tuvo como objetivo reconocer la motivación como factor psicosocial que afecta el desempeño laboral en las personas de mantenimiento del Centro Escolar “El Roble”, ubicado en 11 avenida sur final zona 11.

Para seleccionar la muestra se emplea la técnica de muestreo aleatorio simple cuya característica otorga la misma probabilidad de elegir a todos los elementos de la población siendo útil cuando las poblaciones son pequeñas y, por lo tanto, se cuenta con listados para escoger al azar. Se empleó diferentes instrumentos como lista de cotejo, cuestionario, grupo focal, entrevista y talleres con el fin de obtener respuestas a las interrogantes:

Los empleados de mantenimiento necesitan saber si su trabajo es útil, el desconocer este punto es causa de desmotivación ya que su contribución tiene impacto dentro de la empresa. La eficacia de las estrategias motivacionales y los tipos de recompensas aplicados por la institución depende de características complejas que concierne de los individuos que laboran en el centro escolar lo que significa que no existe una receta universal para estimular ni tampoco recompensas sino indicadores específicos para el análisis del proceso motivacional.

PRÓLOGO

La presente investigación hace énfasis en la recopilación y obtención de información referente a motivación y desempeño, las cuales pueden ser aplicadas en el área laboral, debido a que sintetiza diferentes prácticas en recursos humanos. Una persona motivada: “estará dispuesta a hacer un sacrificio, un esfuerzo extraordinario en el cumplimiento de tareas y obtendrá una recompensa”¹. Este trabajo pretende despertar el interés del lector que está próximo a ampliar sus conocimientos dentro de la psicología industrial, así como los que tienen diferentes responsabilidades coordinando un equipo de trabajo que necesita una guía para motivar y mejorar el desempeño por medio de la obra bien hecha.

Así mismo no se puede evitar la crítica, pues servirá de punto de partida para adecuar técnicas de motivación y desempeño a ambientes laborales donde sea precisa su utilidad tomando en cuenta la experiencia en su aplicación. El enfoque, por tanto, hace una combinación de conocimientos para tratar la materia. El contenido de este trabajo cuenta con un análisis del desarrollo de las personas en el ambiente laboral, aspectos propios para iniciar en las mejoras del recurso humano, por tal razón es preciso tener una visión integrada en la gestión de soluciones de cambio aportando herramientas necesarias para su debido fortalecimiento.

Se consideró de igual manera que esta investigación reconoce la motivación como factor psicosocial que afecta el desempeño y que a través de la identificación de causas de desmotivación se logrará incrementar el servicio, los valores, cambio de actitudes para adoptar nuevos pensamientos y mejorar la calidad de vida.

¹ Robbins, Stephen p. (1999). Valores, actitudes y satisfacción laboral. Prentice Hall, México, p. 142

Las empresas se enfrentan de manera constante a la búsqueda de la motivación para lograr en sus trabajadores satisfacción laboral que les permita conseguir un alto rendimiento, que a su vez proporciona a la organización una productividad eficiente y eficaz. El ánimo, la información, los conocimientos, las ideas y las herramientas entre otros aspectos son algunos de los factores que día a día intercambia el personal, lo que provoca una interrelación de vital importancia para la organización, pero esto no es suficiente, es necesario que se cuente con una actitud positiva, un compromiso verdadero que permita al personal involucrarse de una manera tal que los resultados sean palpables.

El aporte como investigador será romper paradigmas o modificarlos de modo que los hábitos, creencias y valores adopten nuevos pensamientos, emociones, actitudes que permitirán un mejor desempeño con calidad de vida. Entre los beneficios se distinguirán personas más felices, conscientes de sus responsabilidades, mejoras considerables del ambiente laboral así como eficiencia en las funciones o formas de trabajar.

Se agradece a la Universidad de San Carlos por permitir realizar este estudio que servirá de apoyo a los estudiantes que deseen profundizar y analizar los motivos que las personas tienen en función de su desempeño, a la Escuela de Ciencias Psicológicas que en el área industrial estudia las distintas teorías sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones, al Centro Escolar el Roble por su apoyo y al personal de mantenimiento por su valiosa colaboración.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día los objetivos en las organizaciones se enfocan en aplicar los métodos y medidas necesarias para poner en funcionamiento la filosofía de una mejora continua que les permita ser mayormente competitivos logrando un óptimo funcionamiento en sus procesos. Todo cabeza de grupo debe tener la capacidad de estimular a sus empleados y para eso es necesario entender que motivar, no es un rasgo personal, es decir, pensar que algunas personas están motivadas y otras no. El conocimiento del motivo dice que no se puede etiquetar a las personas de esa forma ya que los individuos difieren en cuanto a su impulso intencional y por lo general varía de una situación a otra.

Arias Galicia indica que el desempeño es una pieza fundamental en la gestión del talento humano y por lo tanto debe ser visto como un sistema que refleje resultados mediante la evaluación del trabajo. En dichos procesos se pueden ver los recursos tecnológicos, económicos y humanos. Dentro de las organizaciones se hace uso de la motivación para cumplir con las metas organizacionales, sin embargo para que esto ocurra los individuos deben alcanzar primero sus metas personales.

Para que el individuo se enfoque también en las metas de la organización es necesario que estas apoyen y estimulen la motivación con diversas herramientas, entonces si se brinda la motivación laboral el resultado será un mayor rendimiento y esto se consigue si el trabajador se siente a gusto con su trabajo y con la empresa.

Al estudiar los riesgos ergonómicos y psicosociales, nos encontramos con una referencia constante de la motivación, en sus distintas modalidades física, mental, emocional, sensorial. Estudios anteriores muestran que un clima laboral agradable es un indicador que mantiene una plantilla de entusiasmo entre los colaboradores así como la productividad y motivación de cada uno.

Este indicador señala que algo debe de ser atendido en las condiciones de trabajo y de organización y consecuencia de no hacerlo puede repercutir en salud, coste social y económico. La eficiencia se traduce en una mejora continua en la calidad debido a que los colaboradores de la institución tienen un sentido de pertenecer a la empresa, la buscan y disfrutan trabajar en ella.

El clima organizacional debe ser adecuado ya que no sólo afecta a la motivación del individuo sino que también interviene en la relación de éste con sus semejantes, tanto la motivación como el clima laboral son técnicas que actualmente se tratan de perfeccionar en las empresas, el desarrollo de habilidades motivacionales, tratando de hacer que las personas sean mejores, más productivas y que amen su trabajo; si se desarrollan y fomentan constantemente en la empresa, dará resultado a un clima flexible y adecuado para los colaboradores de la institución así como también de los próximos colaboradores. Se responde a interrogantes ¿De qué manera se puede incrementar el desempeño por medio de la obra bien hecha? ¿Cuáles son las causas de desmotivación en el personal de mantenimiento? ¿Por qué reforzar los valores, cambios de actitud y técnicas de trabajo?

1.2 Objetivos

Objetivo general

- Reconocer la motivación como factor psicosocial que afecta el desempeño laboral en las personas de mantenimiento.

Objetivos específicos

- Identificar las causas de la desmotivación del personal de mantenimiento.
- Incrementar el desempeño a través de la obra bien hecha.
- Desarrollar una propuesta que mejore la motivación en el personal.
- Reforzar los valores, cambios de actitud y técnicas de trabajo.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Antecedentes

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Hoy en día el Recurso Humano es considerado el elemento principal para el cumplimiento de las metas de la organización; no obstante para llegar a esto, a través del tiempo, en las empresas, se venía dando mayor importancia a los recursos tecnológicos y financieros principalmente; sin embargo una pérdida de capital o de maquinaria tiene cuantiosas soluciones, mientras que reclutar, capacitar y desarrollar al personal adecuado, con el conocimiento requerido, con compromiso a la empresa y a su filosofía, es por el contrario difícil y puede llevarse mucho tiempo.

Factores psicosociales que promueven estrés laboral y sus efectos en el desempeño y motivación laboral de María Gabriela Ramírez Álvarez del año 2010 trata elementos del estrés laboral, conciliación de la vida laboral, y personal, gestión del tiempo y organización del trabajo. La motivación y su importancia en el cambio de actitudes positivas de los trabajadores en su desempeño laboral de Virginia del Rosario Guzmán Almengor del año 1999 cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo, producción y desempeño en bienes y servicios.

Importancia de la motivación para el desempeño laboral de Aura Corina Ochoa Enríquez y Cindy Nicol Gramajo Silva del año 2009 nos habla de motivación, clasificación de la motivación, motivación extrínseca e intrínseca, motivación positiva y negativa, motivación del trabajo, motivación de la empresa, tipos de reconocimiento formal e informal, desarrollo organizacional, desempeño y cultural organizacional.

1.3.2 Contexto guatemalteco

Existen factores psicosociales como la falta de desarrollo profesional en la organización, la asignación de tareas complejas y cambios repentinos, los cuales suelen elevar los niveles de estrés laboral en los colaboradores, esto se presenta en la mayoría de ellos en muchas ocasiones afectando los niveles de motivación y satisfacción laboral de manera directa, ya que para todo trabajador es de suma importancia desarrollar una carrera como profesional dentro de la empresa ayudándole así a mejorar su calidad de vida, logrando un equilibrio entre su situación personal, familiar y laboral.

La elevada competitividad en la organización es uno de los factores con más relevancia ya que todo colaborador desea tener superación dentro de la misma e ir escalando jerarquías, adquiriendo conocimientos y una mejor remuneración. Los elementos motivacionales son importantes para obtener actitudes positivas de los empleados en su desempeño laboral, los resultados obtenidos reflejan las diversas cualidades que poseen los empleados y que tienen relación con el trabajo que se realizan haciendo referencia a factores específicos tales como: salarios, constancia de empleo, condiciones óptimas de trabajo, oportunidades de ascenso.

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que las proporciones sobre la importancia de la motivación para el desempeño laboral son aceptadas debido a que se descubrió con certeza la experiencia del desempeño laboral en empresas, a mayor desmotivación la productividad es mínima. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, entre ellas las aptitudes y patrones de comportamiento considerando su individualidad así como los intereses particulares.

Es necesario no dejar de ver a la fuerza de trabajo como el principal capital y a su acertada administración como una de las tareas más relevantes; aunque esto no es una tarea sencilla, pues cada persona de manera individual está sujeta a muchas variables y con ellas las diferencias entre comportamientos son muy diversas, entonces, trabajar en equipo es aún más difícil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente preparada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Para concluir, una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, si bien las personas conforman las organizaciones éstas constituyen un medio para lograr muchos y variados objetivos personales; la asociación se forma o se destruye por la calidad del trabajo y el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una compañía son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases; por esto el recurso humano siempre debe ser atendido, se debe brindar un clima organizacional favorable, instalaciones decorosas, seguridad en el momento en desempeñar sus actividades, capacitación y todo lo necesario para que el trabajador se encuentre satisfecho.

1.3.3 La motivación en la organización

La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas, cada una de ellas maduraba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F. Dorsch, menciona que la motivación es: "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir".²

1.3.4 Concepto de motivación

Actualmente muchas organizaciones no se han percatado de lo trascendental que es para las mismas la motivación, ésta representa un elemento fundamental para el éxito empresarial. A pesar de esto existen muchas organizaciones que trabajan sin poner cuidado al factor humano. El término motivación se origina del latín movere (moverse). Sin embargo, esa palabra es obviamente inadecuada. "Una breve selección de definiciones representativas indican cómo se usa el término".³

2 Dorsch, F. (1981): Diccionario de psicología. Herder. Barcelona. p. 98

3 Steers, Richard & Porter, Lyman. (1991). Motivation and work behavior. 5 Ed. Mc Graw Hill p. 436

Estas definiciones parecen tener tres común denominadores:

- 1) Nutre el comportamiento humano
- 2) Dirige o canaliza ese comportamiento
- 3) Como éste comportamiento se mantiene o se desecha.

La motivación, según Harold Koontz es “un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”.⁴

Para James Stoner motivación representa “los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona”.⁵ Este autor acuña el término como algo que actúa en el comportamiento de los individuos, el cual inicia con una especie de provocación, dirección y mantenimiento, con un objetivo generalmente positivo. Stephen P. Robbins dice que motivación es “la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.⁶

El autor da a entender que es la actitud, impulso o reacción de la persona por lograr una meta específica, manteniendo una relación constante con la necesidad y la capacidad de poder lograrlo. La razón del comportamiento puede ser originada por el individuo o el ambiente que lo rodea. Las definiciones anteriores tienen elementos comunes, y para propósitos de esta investigación se define a la motivación como un proceso que inicia a partir de estímulos internos o externos, que genera en los individuos un actuar y reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales.

⁴ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. (2004). Administración una perspectiva global. 12ª. Ed. México: Mc Graw Hill, p. 497

⁵ Stoner, James A. F. et al. (1996). Administración. (6ª Ed.). México: Pearson Educación, p. 486

⁶ Robbins Stephen P. y Coulter, M. (2000). Administración. (6ª Ed.). México: Prentice Hall, p. 484

1.3.5 Teorías de la motivación

Existen diversas maneras de motivar a la gente, formadas por diversos factores, caracteres, actitudes, aptitudes y rasgos diferentes, por lo tanto el estimularlas se podrá lograr de diferentes modos. James Stoner y Edward Freeman en su obra Administración, alude que existen “tres tipos de motivación”⁷:

1. Tradicional, la cual hace referencia a Frederick Taylor y la administración científica, en esa época los administradores decidían cuál era la forma más eficiente de realizar las tareas repetitivas y posteriormente motivaban a los trabajadores a través de un sistema de incentivos salariales.
2. Modelo de las relaciones humanas, en este caso se relaciona directamente con Elton Mayo y sus contemporáneos, los cuales realizaron investigaciones sobre las relaciones humanas, y descubrieron contrario a las concepciones del tipo tradicional que el aburrimiento y la repetición disminuyen la motivación.
3. Modelo de los recursos humanos, ligado a Douglas McGregor, el cual acusaba a los modelos anteriores de minimizar demasiado la motivación, con un solo factor de dinero o las relaciones sociales.

En la obra Administración de recursos humanos del autor Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa menciona que “la motivación puede ser”⁸:

⁷ IDEM

⁸ A. Galicia, y H. Espinoza, (2006). Administración de recursos humanos. México: Trillas, p. 243

- Motivación adquirida menciona que algunas conductas de las personas son aprendidas y que la sociedad va modelando de alguna manera la personalidad.
- La motivación hacia el trabajo emplea sus medios de recompensa o en su defecto de sanción con el fin de influir en el comportamiento de sus colaboradores.

Todas las teorías de motivación buscan un objetivo: determinar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los provoca. Existen principalmente dos enfoques sobre la motivación, por una parte las teorías que centralizan su atención en aquello que motiva el comportamiento, las cuales reciben el nombre de teorías del contenido, mientras que las otras se centran en el cómo es motivado el individuo las cuales se llaman teorías del proceso.

Por lo general, las primeras se enfocan en necesidades humanas de algún tipo y la forma de satisfacerlas, dentro de éstos se encuentran la jerarquía de necesidades de Maslow, el modelo de existencia, relaciones y crecimiento (ERC) de Alderfer, el modelo de necesidades adquiridas de David McClelland, teoría X y de McGregor y el modelo de dos factores de Frederick Herzberg. Por otra parte el enfoque de procesos destaca la manera y las razones por la que los individuos eligen ciertas conductas para alcanzar sus metas personales, dentro de éstas se encuentra la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de PorterLawler, la teoría de la equidad de Stacy Adams y el modelo de reforzamiento de Skinner.

1.3.6 Teoría de las necesidades de Maslow

Esta es una de las teorías más conocidas sobre la motivación, la cual fue propuesta por Abraham Maslow en 1943, indica que hay una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. “Una vez satisfecha una de estas necesidades, dejará de ser un motivante para el individuo y la siguiente será la dominante”.⁹

1. Necesidades de seguridad. Protección contra riesgos tanto físicos como emocionales. Se relacionan con la búsqueda de protección contra las amenazas y / o privaciones, así como para huir del peligro.
2. Necesidades de asociación o aceptación. Afecto, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
3. Necesidades de estima. Factores internos de autoestima como el respeto propio, autonomía y logros. También dentro de éstos se encuentra los factores externos de estimación, como estatus reconocimiento y atención.
4. Necesidades de autorrealización. Se refiere al crecimiento, a alcanzar el máximo potencial de cada individuo, la autosatisfacción; son las necesidades más elevadas.

Título: tipos de necesidades

Necesidades de autorrealización
Necesidades de estima
Necesidades de aceptación o asociación
Necesidades de seguridad
Necesidades fisiológicas

Fuente: elaboración propia.

⁹ Maslow, A.H., A theory of human motivation (2012). 2da Ed. Start Publishing LLC. USA. p. 22

Se necesita identificar el punto en que se encuentra esa persona dentro de la jerarquía para enfocarse en la satisfacción de las necesidades de ese nivel o el superior inmediato.

Las necesidades mencionadas son divididas en niveles inferior y superior, dentro de las primeras están las necesidades fisiológicas y de seguridad; mientras que en las segundas se encuentran las necesidades de asociación de estimación y las de autorrealización.

1.3.7 Modelo existencia, relaciones y crecimiento (ERC)

Teoría postulada por Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, mantiene una estrecha relación con la teoría de Maslow. El autor propone tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento, de ahí su nombre teoría ERC.

- Existencia. Son aquellos deseos que manifiestan bienestar tanto material como físico, es decir cubren las necesidades del nivel más bajo, objetivos de supervivencia.
- Relación. Éstas son las necesidades inherentes a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia a un grupo.
- Crecimiento. Se refiere a las oportunidades de obtener un desarrollo personal, se centran en el yo e incluyen el deseo y el progreso personal.

Mientras que Maslow sostiene que “el progreso de los individuos aumenta a medida que ascienden por la pirámide”¹⁰. El resultado de la satisfacción de las necesidades inferiores, la teoría ERC también adopta la hipótesis de progresión de la satisfacción, asimismo presenta una hipótesis de regresión de la frustración, lo cual implica que se puede activar una necesidad de orden inferior, ya satisfecha con un orden superior que no puede ser cubierto.

El conocimiento de las personas y de sus necesidades reales es muy importante, pero existe una serie de puntos de discusión como el modo exacto en el que estas dos teorías, proporcionan una base para medir y evaluar las necesidades cambiantes de las personas, y su efecto en el rendimiento individual y de grupo. Así, cuando los intentos por satisfacer las necesidades de desarrollo personal se ven constantemente frustrados, las necesidades de relaciones podrían convertirse una vez más el motivador clave. Una característica más de esta teoría es que “establece que se pueden activar más de una necesidad al mismo tiempo”.¹¹

Anteriormente se observó el planteamiento de las necesidades en orden inferior, que una vez satisfechas, interesaban a las personas para compensar las de orden superior y en contraposición que diversas necesidades podían ser objeto de motivación al mismo tiempo y que la frustración en una penuria superior la cual podría originar un retroceso a una inferior. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado.

¹⁰ IDEM

¹¹ Schermerhorn, J. R., y Hunt, J. G. (2005). Comportamiento organizacional. México: Limusa Wiley, p.112

1.3.8 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Este autor buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que la cultura influye en las personas “incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes”.¹²

- Necesidad de logro o realización, se refiere al impulso por sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de una lucha continua para conseguir el éxito.
- Necesidad de poder, se refiere a ese deseo de una persona por influir sobre otra, la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera.
- Necesidad de afiliación, el deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

Estos motivos adquiridos serán importantes para las personas interesadas en actuar eficazmente en una empresa. Sin embargo estas deben estar orientadas a la obtención del éxito dentro del mundo competitivo que se vive actualmente. McClelland sostiene en su artículo That Urge to Achieve que la incitación al logro es el “ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones”.¹³ Generalmente las necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural y experiencia de vida.

¹² IDEM

¹³ McClelland, D. C. (1966). That Urge to Achieve. From Think Magazine 32, no. 6 International Business Machines Corporation, p. 19

1.3.9 Teoría X, teoría Y de Douglas McGregor

Hablar de estos puntos distintos respecto a la naturaleza humana; por un lado refiere lo negativo, al cual le puso el nombre de teoría X, supuesto donde dice que “los empleados son flojos por naturaleza”,¹⁴ les disgusta el trabajo y buscan evitar la responsabilidad. El otro representa la teoría Y, supuesto que establece que “los empleados son creativos”,¹⁵ responsables y son capaces de ejercer su propia dirección.

La teoría X está sustentada por tres supuestos:

- Individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible.
- Se debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones.
- Los seres humanos preferirán que se les dirija.

La teoría Y está sustentada por seis supuestos:

- Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa natural.
- Tanto hombres como mujeres ejercerán una buena autodirección y un autocontrol comprometidos con los objetivos organizacionales.
- La importancia de los premios o recompensas que se dan por su cumplimiento.
- Los seres humanos aceptan las responsabilidades.
- Ejercen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la resolución de problemas.
- La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que los recursos humanos desarrollen y reconozcan sus potencialidades intelectuales en beneficio de la empresa.

¹⁴ Schermerhorn, J. (2004). Administración. México: Limusa Wiley, p.79

¹⁵ Koontz y Wehrich. Op. Cit. p. 498.

1.3.10 Modelo de dos factores de Herzberg

Los factores de insatisfacción o higiénicos representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos se encuentran los salarios, las condiciones laborales, como las prestaciones, la seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones con el jefe, con sus compañeros así como con sus subordinados. La importancia de esta teoría “recae en gran parte en el momento que recuerda a los gerentes que en todo puesto de trabajo existen dos aspectos muy importantes: lo implícito en el puesto mismo, es decir todo lo que los empleados hacen en términos de actividades y tareas de trabajo”.¹⁶ Las organizaciones serían más efectivas en situaciones donde el trabajo esté estructurado para maximizar la oportunidad de la necesidad de satisfacción.

- Los factores que hacen a la gente feliz, no son los mismos que la hacen infeliz en el trabajo.
- Los factores higiénicos son de una duración relativamente corta en contraste con los factores motivacionales.

Es importante destacar que dentro de esta teoría los satisfactores como los insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona, por eso es importante que los “gerentes entiendan las diferencias que existen entre una persona y otra una vez que se diseñen los métodos de motivación”.¹⁷

¹⁶ Rue, L. W. & Byars, L. L. (2000). Administración: teoría y aplicaciones. Colombia: Alfaomega, p. 204

¹⁷ Herzberg, F. (1962). New Approaches in Management Organization and Job Design. Journal of Industrial Medicine. P. 362

1.3.11 Teoría motivacional de la expectativa

Esta teoría afirma que los individuos como seres pensantes y razonables que son, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas, por lo que, para analizar la motivación, ya que requiere conocer a “personas buscan de la organización y la forma en que creen poder conseguirlo”.¹⁸

La teoría de las expectativas establece que los individuos toman decisiones a partir de lo que esperan como premio al esfuerzo realizado. La teoría de las expectativas fue elaborada con base en tres conceptos:

- Valencia: refiere las preferencias que los individuos tienen por diversos resultados o incentivos que, en potencia están a su disposición, valorando lo personal de los trabajadores y concediendo las recompensas que ellos especulan recibirán por su desempeño.
- Expectativa: refiere una creencia donde se plantea que el esfuerzo dará resultados, es decir es la relación percibida entre un grado dado de esfuerzo y un determinado nivel de desempeño. Por tanto los “gerentes podrán influir positivamente en las expectativas de los empleados, a través de una ordenada combinación entre personas y trabajo”.¹⁹
- Instrumentación: refiere la relación que surge entre el desempeño y la recompensa. Hace énfasis en la medida en la que el primer nivel de resultados del desempeño llevará a la recompensa.

¹⁸ Duncan, J. 2000. Ideas prácticas de la administración: principales desafíos en la era moderna. México: p. 208

¹⁹ Hellriegel y Slocum, John W. 2000. Administración. 7ª Ed. México: Thomson, p. 479

1.3.12 Teoría de la equidad

Sus fundamentos son los factores más sobresalientes para la motivación laboral, es la evaluación individual en cuanto a la manera en cómo se otorgan las recompensas, y si éstas son otorgadas con justicia y equidad. Esto ocurre cuando algún colaborador piensa que las recompensas que ha recibido por su trabajo son de alguna forma inferiores a las compensaciones que otro empleado recibe por sus esfuerzos.

De acuerdo con esta teoría “los individuos se sentirán motivados si experimentan una satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en forma proporcional a éste”²⁰. El dinero forma parte elemental dentro de esta teoría, ya que para ella es la recompensa más importante, según los estudios realizados. En conclusión se puede decir que los individuos comparan lo que reciben por la realización de sus actividades con respecto a lo que otras personas reciben en situaciones iguales o similares.

Así pues, si los trabajadores piensan que se les ha retribuido de una manera injusta (inequitativa) puede generar una insatisfacción (desmotivación) y de ésta manera puede repercutir en la producción reduciendo ésta o su calidad y en algunos casos puede reflejarse en el abandono de la empresa. Por otra parte, si percibe que las compensaciones son justas puede provocar que conserve el nivel de producción de siempre. Si cree que las recompensas exceden las expectativas de lo que es considerado como justo o equitativo, tal vez trabaje mucho más, aunque también cabe la posibilidad de que las desestime.

²⁰ Montana, P. J. 2002. Administración. México: CECOSA, p. 277

1.3.13 Teoría del reforzamiento

Sustentada en un enfoque conductual, el cual menciona que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Y considera consecuencias de acciones en el pasado afectarán los actos futuros:

Estímulo ----- Respuesta ----- Consecuencia ----- Respuesta futura

La teoría sustenta que dicho refuerzo puede controlar el comportamiento. Por lo tanto el autor de la teoría afirma que, “para motivar a los trabajadores, no es necesario que los administradores identifiquen y entiendan sus necesidades, ni que comprendan la forma en que eligen los comportamientos que llevarán a cabo”.²¹ Sólo deben entender la relación que se produce entre los comportamientos y sus consecuencias y así generar las circunstancias que refuercen las conductas deseables y que desalienten las indeseables.

1.3.14 Teoría del establecimiento de las metas

Su importancia es una fuente de motivación en el trabajo y las intenciones de trabajar dirigidos a una meta. La teoría afirma que “es sumamente importante especificar la meta que se persigue y no dejar una meta generalizada, si los trabajadores conocen la meta se esforzaran por alcanzarla”.²² Existen otros incentivos como la participación en la toma de decisiones, desarrollo organizacional pero se ha encontrado que el dinero es el más efectivo motivador, cuando se ofrecen bonos por lograr objetivos específicos.

²¹ Lussier, R. y Achua, F. 2002. Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Thomson, p. 88

²² IDEM

La idea de asignar a los empleados una cantidad específica de los trabajos que deben realizarse, es decir, una tarea específica, una cuota, una norma de resultados, un objetivo, o un plazo, no es nueva. El concepto de tarea, junto con el tiempo y el estudio y la propuesta de pago de incentivos, fue la piedra angular de la gestión científica, fundada por Frederick W. Taylor hace más de 90 años. Él utilizó este sistema para aumentar la productividad de los obreros.

Edwin Locke menciona la importancia de que los colaboradores acepten metas, difíciles ya que esto representará un mayor esfuerzo de su parte, dado que las metas más sencillas serán más fáciles de alcanzar. Estas aportaciones se han hecho en los últimos 35 años y algunas de las conclusiones a las que se llegaron fueron:

- Se deben fijar metas específicas y que presenten un reto para los empleados.
- Para las tareas nuevas y complejas se debe fijar un conjunto de metas de aprendizaje y desempeño. Para otras tareas, se fijan metas específicas de desempeño (cantidad y calidad).
- Los supervisores deben explicar la importancia y relevancia de las metas fijadas, y deben de comentarlas con los empleados para determinar si son realistas.
- Todos los empleados que deben cumplir una meta necesitan retroalimentación directa y pertinente.

Se han analizado varias teorías referentes a la motivación, el problema se presenta en el momento mismo que todas han sido apoyadas por diversas personas y empresas, lo cual representa ya un grado de validez en cada una de ellas. Lo que se debe resaltar de las teorías anteriores es que todas pretenden explicar el comportamiento humano y la manera en que puede ayudar a encontrar el camino más adecuado para alcanzar los resultados buscados dentro de una organización. Como ya se ha mencionado, la motivación es un factor que debe interesar a todos los directivos, pero también es verdadero que la validez externa de las teorías estudiadas es limitada, por lo que para aplicarla dentro de una organización requerirá de un estudio previo que permita identificar las características culturales, organizacionales y de personalidad de su recurso humano.

1.3.15 Valores, actitudes y satisfacción laboral

Se debe tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar, ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo puede ser. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también se deben de tomar en cuenta. Todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

La satisfacción de los trabajadores es un fin común de todos los miembros que pertenecen a la organización, tiene un gran valor que involucra tanto a empleados como a la empresa; no es conveniente adoptar una actitud posesiva pues el agrado laboral es sólo uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio sola y directamente a la empresa.

1.3.16 Valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque desarrollan los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones. De acuerdo a Milton Rokeach los valores se pueden clasificar en valores terminales y valores instrumentales.

- Los valores terminales que son aquellos que se refieren a los estados finales de la existencia, se trata de las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida.
- Los valores instrumentales son los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales.
- Los valores son convicciones básicas de que un modelo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

1.3.17 Actitudes

Las actitudes de los empleados son evidentemente importantes para una organización, ya que los costos de la organización asociados con las actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de una organización. Su influencia va directamente en la empresa, ya que influyen en el comportamiento en el trabajo, una persona puede tener miles de actitudes, pero en el comportamiento organizacional se centra en unas cuantas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral.

Casi toda la investigación del comportamiento organizacional se ha interesado en tres actitudes: satisfacción laboral, participación en el trabajo y compromiso con la organización.

- Satisfacción laboral refiere una actitud general del individuo hacia su trabajo, una persona con una gran satisfacción con el trabajo tienen actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha aloja actitudes negativas. Cuando se habla de actitudes de los empleados por lo regular nos referimos a la satisfacción laboral.
- Compromiso con la organización es el grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

Un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se sienten insatisfechos con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar. Los administradores hoy en día están más preocupados en cambiar las actitudes de los empleados para reflejar la modificación de los puntos de vista sobre los temas raciales, sexuales, y en general, de la diversidad. Las organizaciones invierten en capacitación para volver a moldear las actitudes de los empleados.

1.3.18 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado y puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo. Sin embargo, si se les considera sólo como una actitud general, los administradores pueden ignorar importantes excepciones ocultas al evaluar la satisfacción general de un empleado. De igual manera, la satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo.

Los administradores deben de prestar atención a los empleados día tras día, para tener una mayor visión de cómo se comportan sus empleados ante cualquier circunstancia. El gusto por el trabajo es apenas una parte de la satisfacción en la vida, su naturaleza influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. De igual modo, puesto que el trabajo es importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción de su vida.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras, por ejemplo más que renunciar pueden quejarse o evitan parte de su responsabilidad. La salida es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar o dimitir. Vocear y construir las condiciones, como sugerir mejoras, analizar los problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical. La lealtad y esperar pasivamente, con optimismo, a que mejoren las condiciones. Negligencia, dejar que las condiciones empeoren, por ausentismo o retardo crónico, poco empeño o tasa elevada de errores.

1.3.19 Efectos de la satisfacción laboral

Spencer y R.M.Steers, se centran en tres áreas fundamentales

- Satisfacción y productividad: los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: la productividad es la que lleva a la satisfacción. Las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.
- Satisfacción y ausentismo: los trabajadores decepcionados tienen más probabilidades de faltar al trabajo, debido a la mala relación creada por alguna situación que está sin resolver.
- Satisfacción y rotación: la satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación. Factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanzas de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual. Según las pruebas, un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Enfoque y modelo de investigación

El enfoque de este estudio es la investigación cualitativa que busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan diferentes conductas. Se sustenta porque utiliza pequeñas muestras enfocadas en un tema central, permitiendo conocer la realidad recogiendo discursos completos de los sujetos para proceder luego a su interpretación.

2.2 Técnicas

2.2.1 Técnica de muestreo

Para seleccionar la muestra se empleó la técnica de muestreo aleatorio simple cuya característica otorga la misma probabilidad de elegir a todos los elementos de la población siendo útil cuando las poblaciones son pequeñas y por lo tanto, se cuenta con listados para escoger al azar. El centro escolar “El Roble” tiene una población de 85 empleados comprendidos entre las edades de 18 años y 70 años. El personal que labora en el centro escolar permanece en las instalaciones alrededor de 10 horas por día, incluyendo algunos sábados.

2.2.2 Técnica de recolección de datos

Se utilizaron diferentes procesos para analizar la convivencia, reacciones y desenvolvimiento del personal de mantenimiento dentro de la institución:

Observación es un método empleado como adquisición activa a partir del sentido de la vista, detectó rasgos particulares de la población estudiada por medio de una lista de cotejo permitiendo conocer actitud hacia el trabajo, compañerismo, pérdida de tiempo, efectividad, motivación, desempeño.

La comunicación interpersonal fue establecida a través de la entrevista con cada trabajador con el objetivo de obtener respuestas verbales a través de interrogantes que dan a conocer acerca de sus principales atribuciones, experiencia de trabajo, logros, trabajo en equipo, cualidades y puntos de mejora.

Un cuestionario individual con preguntas diseñadas para generar los datos necesarios sobre los motivos que influyen en el desarrollo de sus funciones, planeación, supervisión, seguridad, satisfacción laboral, carga de trabajo, actividades laborales múltiples.

El grupo focal se utilizó para producir significados interpretando fenómenos ocultos a la observación común recolectando datos por medio de entrevistas colectivas que permitió conocer conductas, actitudes, opiniones, sentimientos, de los individuos.

Y por último talleres vivenciales que facilitaron nuevos conocimientos, emociones, talentos. Estos encuentros favorecieron el intercambio de experiencias usando una metodología dinámica, lúdica, participativa formando competencias básicas para elevar la motivación y calidad de vida de los participantes.

2.2.3 Técnica de análisis de datos

Los resultados se presentan de manera enunciativa, narrativa y gráfica de manera que la interpretación responde a las preguntas de investigación y objetivos específicos realizando conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los planteamientos mencionados.

2.3 Instrumentos

Se hizo uso de diferentes instrumentos para recolectar la información necesaria, como:

- Entrevista: consiste en una serie de cinco preguntas que sirvieron no sólo para evaluar sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. (Ver anexo #1)
- Cuestionario: se utilizó para obtener información de manera clara y precisa, a través de un formato estandarizado de treinta preguntas cuyas respuestas forman parte del análisis profundo del sentir de las personas. (Ver anexo #2)
- Grupo focal: se empleó para recolectar datos en un formato de cinco cuestionamientos cuyo fin fue obtener información de los participantes a través de distintas opiniones o percepciones sobre el tema a tratar. (Ver anexo #3)
- Lista de Cotejo: se usó para registrar la observación estructurada por medio de cinco ítems que detectan la presencia o ausencia de un comportamiento o aspecto definitivo previamente. (Ver anexo #4)

- Planificación: instrumento empleado con objetivos, actividades, recursos y presentaciones abordando temas de motivación, desempeño, importancia de la obra bien hecha y actitudes que cambian la vida. Con el fin de lograr la integración de la práctica y la teoría considerando los valores. (Ver anexo #5)
- Trifoliar: instrumento gráfico empleado para publicar información acerca de temas determinados. Presenta contenido sobre motivación, desempeño y valores para que se pueda dar seguimiento a la propuesta de capacitación planteada. (Ver anexo #6)

2.4 Operacionalización de objetivos

OBJETIVOS	CATEGORÍA	TÉCNICA
Identificar las causas de la desmotivación del personal de mantenimiento.	Desmotivación	Entrevista Cuestionario
Incrementar el desempeño a través de la obra bien hecha.	Desempeño	Talleres Lista de cotejo
Desarrollar una propuesta que mejore la motivación en el personal.	Motivación	Talleres
Reforzar los valores, cambios de actitud y técnicas de trabajo.	Trabajo bien hecho	Grupo focal

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la muestra

3.1.1 Características del lugar

El Centro Escolar “El Roble” se ubica en la ciudad de Guatemala, en la zona 11 de esta capital. Es una institución educativa privada, guatemalteca, laica y no lucrativa, que durante más de 40 años se ha dedicado a la educación de niños y jóvenes, desde primero primaria hasta quinto bachillerato. Forma parte de la Asociación para el Desarrollo Educativo APDE, persona jurídica civil, sin finalidades de lucro, fundada en 1970 por un grupo de padres, profesionales y educadores.

Nace con el objeto de ofrecer a la familia y a la sociedad una educación de calidad, creativa e innovadora con una infraestructura similar a una casa con el único objetivo de que los alumnos se sientan como en casa, cuenta con amplias y modernas aulas todas con tecnología de punta, áreas verdes y deportivas, oratorio para ejercicios espirituales, cafetería y salas de atención para padres de familia.

Forma hombres, críticos y solidarios. Jóvenes sensatos y responsables, con el coraje necesario para tomar la vida en sus manos. Están afiliados a la Organización del Bachillerato Internacional con sede en Ginebra, Suiza. La Organización del Bachillerato Internacional está reconocida por el consejo de Europa y goza del estado de consultora en la Organización de naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura, UNESCO. La búsqueda de la excelencia, queda plasmada de una manera sintética en su misión: “Dar a la sociedad hombres con criterio cristiano, formados a través de una educación integral y personalizada”.

3.1.2 Características de la muestra

La muestra corresponde a un grupo de 13 hombres entre 23 y 65 años de edad, que desempeñan funciones en el área de mantenimiento del centro escolar. El nivel educativo se ubica entre primaria y básico, católicos practicantes, casados con hijos, algunos tienen necesidad de alquilar una habitación cerca del colegio por el lugar de origen al que pertenecen por lo que el fin de semana aprovechan para regresar a casa.

3.2 Presentación y análisis de los resultados

3.2.1 Análisis de lista de cotejo

De acuerdo con los aspectos observados en la muestra, tienen buena empatía hacia el trabajo, siempre están dispuestos a dar más. Procuran atender las demandas de administración y también de las aulas en donde se requiere atención. La cordialidad entre los compañeros de trabajo es buena, y se ve reflejada en las actitudes que tienen unos con otros, respeto, atención, dinamismo, buen humor, trabajo en equipo, son virtudes observables dentro del grupo laboral.

Muestran eficiencia en las tareas que son asignadas, tienen capacidad de sacar adelante las diferentes actividades que tiene el centro escolar, lo que demuestra que su desempeño es muy bueno. Maslow en su jerarquía de necesidades menciona en su tercer nivel que la afiliación y el afecto están relacionadas a la asociación, participación y aceptación, al igual que la motivación alta ya que la estima determina comúnmente confianza, competencia, independencia y libertad, contrario al evaluar la estima baja que incluye necesidad de atención, aprecio y reconocimiento.

Dentro del centro escolar se vive un buen ambiente de trabajo, no se pierde el tiempo ya que siempre hay algo que hacer, administran bien los quehaceres a manera de terminar alguna actividad ya empezada para no dejarla inconclusa, excepto cuando administración dispone algo de último momento. Mediante el lema “obra bien hecha” y bajo esta virtud hacen manifiesto la disponibilidad de cada uno, realización de trabajo, aprovechamiento de las horas, competitividad y cumplimiento de metas.

S. Robbins definió motivación como elemento importante para la administración del comportamiento organizacional, situación que se aprecia a través de las evaluaciones llevadas a cabo durante este tiempo. Una demanda de los colaboradores es que no disponen del equipo necesario para seguridad así como los suministros para cumplir con sus obligaciones, situaciones que respetan pero que les afecta en su desempeño, considerándose punto importante si se desea tener buenos resultados.

3.2.2 Análisis de entrevista

Para la construcción de esta herramienta se partió de teorías de la motivación y teoría de las necesidades adquiridas de D. McClelland debido a que sus características facilitaron la operacionalización de las variables. La motivación se ve afectada por la carencia de comunicación, puede conducir a malas relaciones entre los empleados y a un ambiente de trabajo hostil, en general, hace que los trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces, ignorar este aspecto lleva inevitablemente a cometer errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, para desarrollar o mejorar esa comunicación es importante escuchar, no solo para responder adecuadamente, sino también para comprender.

Existen muchas dudas de cómo se realizó el trabajo y si en algún momento se deben mejorar diferentes aspectos, esta posibilidad sería beneficiosa al conocer las experiencias que viven los colaboradores ya que su motivación es entre ellos mismos. Ambas situaciones pueden corregirse si los canales de comunicación se optimizan, la cobertura de suministros se realiza sin contratiempos y sobre todo si se cumplen los procedimientos necesarios para mejorar el entorno, lo cual denotará cambios en la motivación y desempeño.

Las excepciones se dan cuando administración manda tareas de último momento o actividades especiales como día de la madre, padre, abuelitos, mañana familiar, alborada, corpus, copa roble, que requiere la atención de todos para apoyar con las diversas tareas. Copa Roble “es un acontecimiento importante” tiene una gran demanda de atención, dedicación, empeño, materiales y mobiliario a ocupar en las distintas actividades que se llevan a cabo, mantenimiento gusta de esta actividad ya que vienen delegaciones de El Salvador, Honduras y Colombia, manifiestan que “sienten mucha satisfacción” cuando todo sale bien especialmente cuando tienen todo organizado así como instrumentos a emplear.

El desempeño laboral donde el individuo manifiesta sus competencias laborales se integra como un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, estímulos, 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 institución. Regularmente se desempeñan solos, pero gustan de trabajar en equipo ya que pueden apoyarse, sintiendo respaldo de cada uno principalmente cuando se trata de subir a lugares altos o que sean de mucho riesgo.

El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión del colegio.

Tienen claro que su jefe inmediato es una persona que está pendiente a sus necesidades, abierto al diálogo, que procura mantener una buena empatía con respeto hacia todos, pero que “no todas las decisiones son tomadas por él, ya que dependen de la autorización de la administración especialmente cuando se trata de solicitud de materiales”.

Administración debe considerar urgente mejorar el tema de la solicitud de materiales, ya que carecen de ello, optimizar esta área evitará que cada mes presten a otro compañero, o bien ahorren por medio del cuarteo de productos de limpieza. Se distingue en la muestra que el colaborador demanda seguridad industrial ya que no cuentan con el equipo adecuado para protegerse y trabajar, según los resultados obtenidos se considera necesario que los responsables del área les proporcionen suministros personales para sus actividades.

3.2.3 Análisis de cuestionario

Tabla #1

Pregunta	Respuesta	Análisis
Todos los días tengo deseo de presentarme a trabajar.	Verdadero 13, falso 0.	Las personas que no disfrutan su trabajo empiezan a deteriorarse poco a poco, físicamente crece el cansancio, la desmotivación dando como resultado un mal desempeño. El personal muestra interés en su puesto de trabajo, se esfuerza por terminar las tareas que son asignadas. Su espíritu por asistir al trabajo se debe a que todos gustan de estar en el centro escolar ya que ésta institución les da oportunidad de empleo, crecimiento espiritual.
Soy optimista con los acontecimientos que pasan en mi trabajo.	Verdadero 13, falso 0.	El pensamiento radiante no es sólo un beneficio para el empleado, sino una herramienta para mejorar su productividad. El optimismo es una de las fuentes principales de la “automotivación” ya que las personas que están dotadas de esta aptitud son persistentes en ir tras alguna meta, no operan por miedo al fracaso, consideran que los contratiempos son circunstancias manejables. La aplicación de la herramienta refleja
La mayor parte del tiempo me mantengo ocupado.	Verdadero 13, falso 0.	Mantenimiento es un área que tiene mucho trabajo diario. Todos tienen algo que hacer siempre y nadie se queda sin oficio, ya que las instalaciones por ser grandes demandan atención y que todo el tiempo haya un encargado cerca por cualquier encomienda que sea solicitada.

		<p>Establecer objetivos y planificar anualmente ha sido clave para mantener motivado al grupo durante un largo periodo de tiempo.</p> <p>De lo contrario, una vez que se desvanece el entusiasmo inicial, se corre el riesgo de sentirse perdido y decepcionado, hacer mal el trabajo o no ser funcional en determinadas áreas asignadas. Las personas ocupadas centran toda su atención en los procesos, suelen encontrar mil y un pretextos para concretar una tarea. Por eso, con frecuencia dejan los pendientes sin terminar. Las personas productivas planean sus actividades con cuidado, establecen plazos y los cumplen. Dejan que los resultados hablen por sí mismos, es por esto que proyectar el trabajo marca la diferencia.</p>
<p>Me siento orgulloso de trabajar en esta institución.</p>	<p>Verdadero 13, falso 0.</p>	<p>Cuando se habla de orgullo, cada empleado siente satisfacción por su trabajo, analizando sus sentimientos con respecto a su tarea, a su equipo de trabajo y a la propia institución. Los empleados son productivos porque sienten que hacen una gran contribución para el éxito de la organización y de sus equipos de trabajo, creen que su trabajo tiene un sentido especial, ya que sienten que sus habilidades personales son únicas y que el servicio que brindan es de gran valor para otros. Las personas tienen un sentimiento positivo acerca de lo que logran en grupo, ya que reconocen su aporte a través de ver realizada determinada actividad.</p>

		La jefatura reconoce que los éxitos de la organización dependen del trabajo en equipo además de las contribuciones individuales, por lo tanto están comprometidos con la organización y disfrutan el decirle a otros de su experiencia laboral.
Tengo un buen ambiente de trabajo que facilita mis labores.	Verdadero 13, falso 0.	La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización con los niveles de conexión auténtica y familiaridad que sienten los empleados son componentes esenciales. Un buen ambiente contribuye a tener un equipo más productivo, comprometido con la empresa, clientes más satisfechos y por consiguiente, personas motivadas, con alto desempeño y felicidad.

3.2.4 Análisis de talleres

Gráfica #1



Fuente: taller aplicado en el Centro Escolar el Roble.

Análisis: los participantes manifestaron que la serie de talleres fue más de lo esperado. Estuvieron a la expectativa de los temas, participaron en las actividades, fueron amables, respetuosos, opinaron y resolvieron dudas. Sintieron satisfacción de que se les haya tomado en cuenta ya que fue una práctica innovadora solicitando más charlas a corto plazo. El establecimiento de metas u objetivos en nuestra vida cotidiana es una de las formas de poder lograr la motivación necesaria para la realización de una actividad, teniendo para ello una planificación que nos permita arribar a esta conclusión de forma sistemática y tratando de que el azar no sea un factor determinante, además de contar con los conocimientos que este resultado necesita para poder alcanzarse.

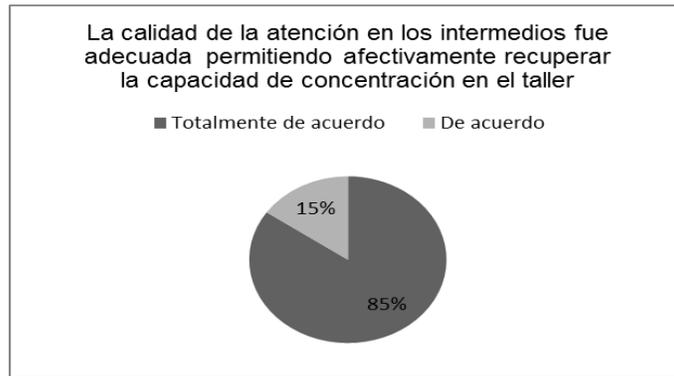
Gráfica #2



Fuente: taller aplicado en el Centro Escolar el Roble.

Análisis: para los participantes fue importante recibir nuevos conocimientos, la respuesta totalmente de acuerdo es reflejo de lo novedoso y significativo que ha resultado participar en el desarrollo del trabajo. Consideran que pueden aplicar lo enseñado ya que fue muy bien explicado es importante que el personal intercambie y perfeccione sus ideas, ya que, sólo a través de una participación activa, es posible lograr un aprendizaje sólido y duradero. Incentivar a l personal de manera que el aprendizaje se facilite, fue muy importante ya que los contenidos se tornan interesantes, aplicables y sobre todo útiles para mejorar el desempeño.

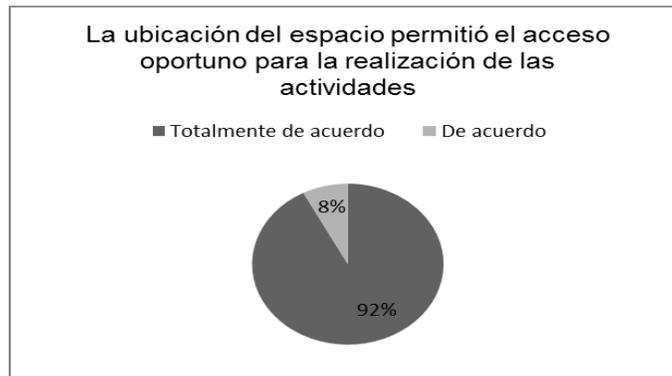
Gráfica #3



Fuente: taller aplicado en el Centro Escolar el Roble.

Análisis: a través de la atención, nuestra mente puede centrarse en un estímulo de todos los que hay a nuestro alrededor para ignorar todos los demás. Con la concentración, una de las habilidades fundamentales en el proceso de conocimiento, mantenemos la atención focalizada sobre un punto de interés, durante un tiempo necesario. El quince por ciento de los evaluados consideran que fue difícil recuperar la atención esto se puede deber a que no les interesaba el tema, les pareció poco productivo o no sintieron el estímulo adecuado.

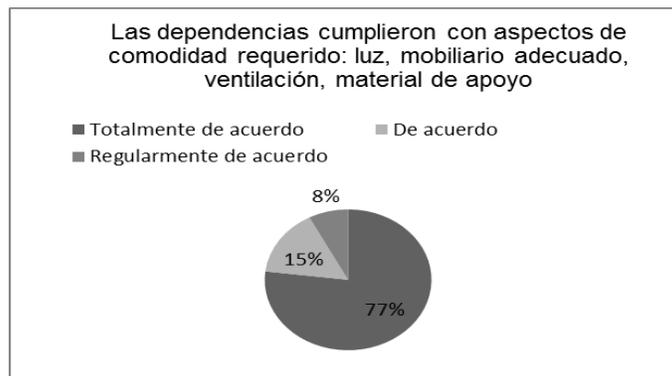
Gráfica #4



Fuente: taller aplicado en el Centro Escolar el Roble.

Análisis: los ambientes de aprendizaje propiciaron al personal, elementos esenciales, facilitando la enseñanza estimulando así el desarrollo de habilidades y competencias valiosas para toda la vida. En los ambientes de aprendizaje, no sólo es hablar de la infraestructura, materiales o recursos de apoyo, que de cierto modo son importantes, pero que en sí, la esencia de este dependerá de la iniciativa, creatividad, capacidad e interacción de la persona que esté al frente del proceso enseñanza-aprendizaje que es el facilitador. El ocho por ciento consideró de acuerdo esta opción ya que en algún momento se pudo haber sentido incomodo por el lugar donde se ubicó o no pudo apreciar al máximo todas las explicaciones.

Gráfica #5

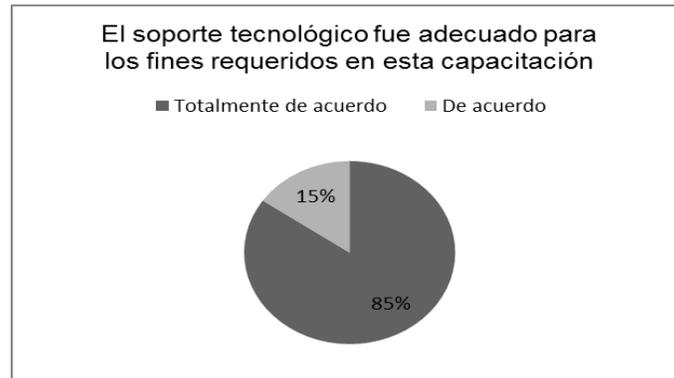


Fuente: taller aplicado en el Centro Escolar el Roble.

Análisis: ambientalmente necesitamos un espacio con el mínimo ruido posible, de manera que las distracciones por sonido ajenos al lugar de

trabajo no resulten perjudiciales. La temperatura también es importante, contamos con una temperatura agradable y la iluminación adecuada. Setenta y siete por ciento estuvo totalmente de acuerdo con todas las dependencias del espacio, un quince por ciento considera de acuerdo esta opción considerando que en algún momento no sintió agradable alguna de las dependencias por algún cambio de lugar que se haya dado durante determinada actividad y un ocho por ciento que considera regularmente de acuerdo esta opción pues pudo haber sentido incomodidad o aburrimiento, quizás por algunas mañanas nubladas o el frío de la época.

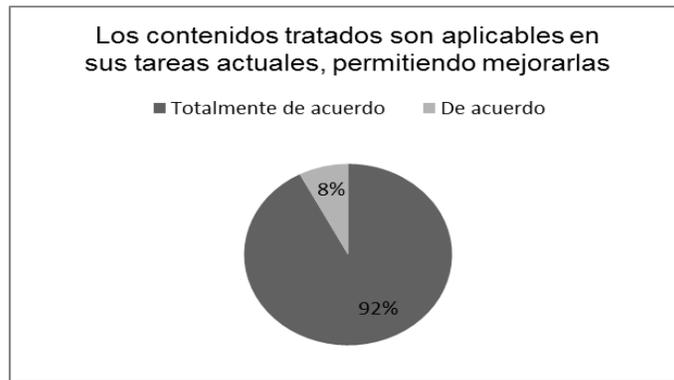
Gráfica #6



Fuente: taller aplicado en el Centro Escolar el Roble.

Análisis: mantenimiento consideró importante el uso de la tecnología ya que se empleó de manera regular, también lo pudieron hacer de forma práctica de manera que algunos comentaron sentirse bien de poder apreciar el equipo sin mayor distracción. El ochenta y cinco por ciento estuvo totalmente de acuerdo con esta opción y el quince por ciento opinó estar de acuerdo ya que quizás no se dieron la oportunidad de participar por timidez o consideran que hizo falta equipo tecnológico para ampliar los conocimientos. Integrar la tecnología hoy en día es importante ya que se aprovecha diversidad de temas se consigue una participación activa, motivamos y sobre todo mejoramos el desempeño.

Gráfica #7



Fuente: taller aplicado en el Centro Escolar el Roble.

Análisis: fue satisfactorio encontrar respuestas positivas durante el trabajo desarrollado, se observó que la motivación fue espontánea ya que siempre hubo interés por seguir aprendiendo y por sugerir nuevos temas para tratar. La selección del contenido fue coherente con los objetivos diseñados y con las aportaciones realizadas desde las fuentes bibliográficas siendo significativo, por lo tanto, determinó nuevos criterios y distintos puntos de vista, configurando un amplio referente que permitió a los participantes seleccionar los contenidos más adecuados en relación a sus necesidades laborales y a su propio desempeño y motivación. El ocho por ciento de los participantes califica como de acuerdo esta opción ya que algunos no tienen mucho contacto con alumnos y profesores.

3.2.5 Análisis de grupo focal

Tabla #2

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
<p>¿Tiene los materiales y el equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?</p>	<p>Piden los materiales y no se les da hasta insistir más de dos veces. Regularmente siempre esperan y deben administrar bien lo poco que tienen.</p>	<p>Administración debe hacer énfasis en brindar el material en el tiempo solicitado. No ofrecer al personal de mantenimiento, equipo de seguridad industrial y suministros adecuados provoca un mal desempeño y desmotivación, ya que los recursos son importantes para poder desarrollar bien una tarea.</p>
<p>¿Siento ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?</p>	<p>Sienten mucha energía para realizar su trabajo, motivación para cumplir las metas diarias que se proponen y procuran tener unión de grupo para apoyarse mutuamente.</p>	<p>Se pudo observar que el personal siempre mantiene positivismo al realizar su trabajo. La unión de grupo se evidencia cuando está pendiente uno de otro para ayudar y agilizar las tareas, en especial cuando tienen actividades especiales. El entusiasmo es fundamental para tener un alto desempeño, hace que aumente la motivación, ánimo y energía.</p>

<p>¿Qué opina de la capacitación que el colegio les brinda durante el año?</p>	<p>Argumentan que la capacitación es muy poca. Una de las situaciones fue acerca de la poca información que tienen acerca de cómo actuar al momento de una emergencia así como el uso de algunos materiales y seguridad industrial.</p> <p>La charla que tienen cada semana es círculo espiritual.</p>	<p>La importancia de la capacitación al personal radica en su objetivo: ampliar conocimientos y competencias de quienes forman parte de la institución; porque es a través de sus ideas, proyectos, capacidades y trabajo, como se desarrollan la organización. Este aprendizaje comprende métodos de mejora al colaborador ofreciendo habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas dentro del puesto de trabajo. Esto llevará a la institución y colaborador el adoptar e implantar nuevos sistemas, generando mayor productividad y estabilidad. La propuesta plateada consiste en realizar una capacitación mensual de manera que los colaboradores amplíen conocimientos, estén motivados y mejoren su desempeño.</p>
--	--	---

<p>¿Recibo algún incentivo por parte de la institución cuando el trabajo está bien hecho?</p>	<p>Respuesta general fue que no reciben nada.</p>	<p>Las compensaciones proponen estimular a los trabajadores mediante conductas determinadas que, generalmente, van encaminadas directa o indirectamente a conseguir objetivos de: calidad, cantidad, satisfacción y motivación; de este modo, el estímulo que se ofrece a una persona, eleva la producción y mejora el rendimiento. Es significativo destacar que no siempre la recompensa económica es motivante también la parte emocional juega un papel importante en el ambiente de trabajo autoestima de la persona.</p>
<p>¿Cree que la institución promueve el compañerismo y la unión entre los trabajadores?</p>	<p>Siempre se promueve. Están más unidos cuando tienen actividades importantes del colegio y toman la iniciativa para agilizar el trabajo aprovechando el tiempo.</p>	<p>La institución promueve valores de unidad, compañerismo, lealtad, magnanimidad. El personal participa en reuniones generales importantes y hacen énfasis en el círculo espiritual que reciben cada semana.</p>

		<p>La importancia de la cordialidad radica en ser clave para lograr metas que tengan encomendadas, minimizando el riesgo de percances o problemas personales en el seno de dicho grupo. La necesidad de crear lazos entre las personas que trabajan juntas, ya sea individual o conjuntamente, es de valor para generar un buen ambiente laboral en la institución.</p>
--	--	---

3.2 ANÁLISIS GENERAL

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador.

La motivación es de importancia para cualquier área, aplicada en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus obligaciones, si eso no es posible, al menos lo intentará. Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que una cultura positiva construye mejores personas, por tal motivo se debe pensar cómo estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los de cada uno.

Durante esta investigación, el desempeño forma parte de una dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. La ocupación de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución. Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a comunicación, integración, organización, desacuerdos, o incluso en el desaprovechamiento del potencial humano.

En esta exploración fue determinante comprender el comportamiento humano a través de teorías, leyes o principios que pueden explicar el proceder y los procesos motivacionales, estímulos, impulsos, que Chiavenato explica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio involucrando deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Por otra parte en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades (teoría de Maslow) de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior.

Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias, así como el caso de la población atendida. La teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se deduce que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal como necesidad y sinónimo de entrenamiento que surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas elevando el nivel de vida y la productividad, por lo tanto es beneficio para ambos.

En cumplimiento relacionado al trabajo de campo y aplicando teoría se encuentra que al motivar no sólo dependemos de los objetivos, metas claras, expectativas de superación sino también está en manos de los jefes o autoridades buscar de forma efectiva un medio para cumplir estas posibilidades y como resultado obtener colaboradores más competitivos, comprometidos, desarrollados, motivados que apoyen al cumplimiento de objetivos institucionales con el fin de crear y mantener un óptimo desempeño de las funciones así como un ambiente positivo en todo momento.

Con los resultados de esta investigación se determina que los estímulos y trabajo en el personal de mantenimiento del centro escolar deben regularse a mediano plazo. Por lo que se plantea una propuesta de capacitaciones el último sábado de cada mes dentro del centro escolar, en el que se traten temas de motivación, desempeño y valores que de manera adecuada regulen el desarrollo profesional del colaborador. El nivel de satisfacción dará mayor compromiso en la relación directa entre motivación-desempeño-esfuerzo-entrenamiento, acciones que promoverán el éxito en la institución.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Las causas de la desmotivación del personal de mantenimiento se deben al poco seguimiento del trabajo realizado, lo que deja en duda si el trabajo está bien realizado o no, ausencia de suministro, riesgo de percances y escasa comunicación con la administración.

La forma de incrementar el desempeño es considerar las condiciones actuales de trabajo, hacer un análisis profundo para fortalecer los puntos débiles de información a través de la obra bien hecha.

Desarrollar un plan de capacitación mensual fomentará la motivación y participación de los colaboradores haciéndolos más pro activos en el desempeño de sus actividades.

Al reforzar valores, actitudes y técnicas de trabajo los colaboradores tendrán claro los objetivos que deben cumplir, el servicio que deben prestar respondiendo con trabajo de calidad identificados con la institución, compañerismo y trabajo en equipo.

4.2 RECOMENDACIONES

Establecer mejoras en los canales de comunicación entre el jefe inmediato, administración y mantenimiento para transmitir a cada uno si el trabajo realizado está bien hecho o no con el fin de conocer y mejorar el desempeño.

Mejorar las condiciones laborales del personal, suministros, seguridad industrial y equipo adecuado garantizará que el trabajo se lleve a cabo de la mejor manera, motivará y creará una mejor empatía para hacer el trabajo bien hecho.

Se recomienda crear un programa de capacitación anual para que mantenimiento desarrolle nuevos conocimientos y habilidades de acuerdo a las exigencias de la institución con la finalidad de mejorar el desempeño e incrementar los resultados.

Se recomienda incluir en el plan de capacitación el refuerzo de valores, continuar con las charlas de círculo semanal que probará cambios de actitud en el personal.

Se exhorta a administración crear un programa de seguridad industrial que garantice la protección de los colaboradores, con el fin de garantizar la labor que cada uno realiza.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Fernando. Calidad de vida en Administración de Recursos Humanos. 5a. ed. Trillas. 1999. 568 p.

ISBN: 968247727

ARIAS Galicia, y ESPINOSA Heredia. Administración de recursos humanos. 6ª. ed. México, D.F: Trillas. 2006. 665 p.

ISBN: 9682477271

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5a ed. México, D.F: Mc Graw Hill. 1999. 495 p.

ISBN: 9701061047

KEITH Davis y NEWSTROM John. Modelos del comportamiento organizacional en el trabajo. México. 2007. 365 p.

ISBN: 9701060563

KEITH Davis. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill. 2001. 223 p.

ISBN: 9701037367

LUSSIER, Robert, y ACHUA Christopher “Cómo dirigir equipos eficaces” en liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Thomson Learning. 2002. 278 p.

ISBN: 9706861173

ROBBINS, Stephen. Introducción al Comportamiento Organizacional en Comportamiento Organizacional. 5a. ed. México: Prentice Hall. 1998.

385 p.

ISBN: 970170181X

ROBBINS, Stephen. Valores, Actitudes Y Satisfacción laboral, en Comportamiento Organizacional, Controversias y Aplicaciones. 10a. ed. México: Prentice Hall, 1999. 63 p.
ISBN: 9702604230

ROBBINS Stephen y COULTER, Mary. Administración. 8a. ed. México: Pearson Educación. 2005. 201 p.
ISBN: 9702605555

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 10a. ed. México: Pearson Educación. 2004. 485 p.
ISBN: 9702604230

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

FECHA: ____/____/____

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN

Objetivo: conocer el nivel motivacional del empleado en el desarrollo de sus actividades laborales. Identificando factores que inciden en su desempeño. Este instrumento se realiza como parte del trabajo de campo en el presente proyecto de investigación.

Instrucciones: lea detenidamente las siguientes oraciones, coloque una X en la casilla de su elección si respuesta es verdadera o falsa según corresponda.

V	F
---	---

1. Todos los días tengo deseo de presentarme al trabajo
2. Siento optimismo en acontecimientos de mi trabajo
3. Tengo libertad de tomar decisiones en mi trabajo
4. Existen distractores que dificultan mi trabajo
5. Le importo a mi jefe como persona
6. Cuando mi jefe promete algo, lo cumple
7. Mantengo actitud positiva en mis actividades diarias
8. Tengo interrupciones cuando realizo mis tareas
9. Siempre que necesito ayuda, sé a quién acudir

28. Estoy de acuerdo con las tareas que realizo

29. Cuando termino un trabajo lo finalizo

30. Estoy de acuerdo con las normas que tiene la institución



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

FECHA: ____/____/____

ENTREVISTA

Nombre del colaborador:	Área de trabajo:
-------------------------	------------------

1. Relate su experiencia de trabajo, desde su primera área hasta su puesto actual.

2. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor satisfacción?

3. Prefiere trabajar solo o en equipo

4. ¿Qué cualidades pueden observar en usted sus superiores?

5. ¿Qué puntos débiles han observado en usted sus superiores?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

FECHA: ____/____/____

LISTA DE COTEJO

Área de trabajo:	Objetivo: observar ciertas características presentes en el objeto de estudio.
------------------	---

Instrucciones: marque con una X sí o no según el criterio que corresponda.

Indicadores	Si	No
1. Mantiene buena actitud hacía el trabajo		
2. Es cordial con sus compañeros		
3. Muestra eficiencia en lo que hace		
4. Procura ayudar a otros		
5. Pierde el tiempo en otras ocupaciones		
6. Realiza bien su trabajo		
7. Aprovecha bien el tiempo		
8. Siempre está disponible		
9. Dispone de materiales necesarios para trabajar		
10. Respeta decisiones de último momento		

GUÍA DE GRUPO FOCAL



FECHA: ____/____/____

En nombre de la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Escuela de Ciencias Psicológicas quiero darle las gracias por aceptar la invitación de participar en este grupo focal en donde hablaremos sobre el desempeño laboral y la motivación. Como moderador de esta sesión me gustaría que todos participaran, quiero decirles que están en total libertad de expresar sus opiniones, comentarios y pensamientos.

OBJETIVOS:

Los objetivos de esta reunión consisten en obtener información básica sobre el desempeño, motivación, obra bien hecha y satisfacción laboral en el Centro Escolar "El Roble" en el área de mantenimiento.

METODOLOGÍA:

Vamos a seguir las siguientes reglas para la discusión en grupo:

- Sólo una persona podrá hablar a la vez y pedirá la palabra para hacerlo. Mientras uno habla los demás escuchamos.
- No se criticará el comentario que los demás participantes hagan ya que todos tienen derecho a tener su propio punto de vista.
- Los comentarios serán concretos, en caso que alguien se tarde mucho se le avisará que tiene que resumir sus ideas.

PRESENTACION:

Cada uno dice su nombre y la actividad que realiza

PREGUNTAS

1. ¿Tiene los materiales y el equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?
2. ¿Siento ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
3. ¿Qué opina sobre la capacitación que el colegio le brinda durante el año?
4. ¿Recibo algún incentivo por parte de la institución cuando el trabajo bien hecho?
5. ¿Cree que la institución promueve el compañerismo y la unión entre los trabajadores?



PLANIFICACIÓN

Taller:
 Motivación y Desempeño
 Importancia de la obra bien hecha
 Actitudes que cambian la vida

Objetivos	Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Reconocer la motivación que interviene en el desempeño laboral	La motivación y el desempeño	Actividad rompe hielo	Cañonera	1 hora con 30 minutos
Explorar la importancia de la obra bien hecha	La obra bien hecha e importancia en el desarrollo de funciones	Desarrollo del taller	Pizarra	
Estudiar las actitudes, valores y opiniones en las personas de mantenimiento	Actitudes	Refrigerio	Marcadores	
	Valores	Video	Mesas	
		Organizar grupos de trabajo	Sillas	
		Conclusiones	Hojas de evaluación	
		Preguntas, dudas o comentarios	Refrigerio	

MOTIVACIÓN

Es uno de los sentimientos más vitales que existen porque nos aportan una gran energía. Este sentimiento surge como consecuencia de un alto grado de implicación en la consecución de una meta que nos estimula de verdad.

MOTIVACIÓN EXTERNA

está producida por un factor externo a nosotros mismos. Por ejemplo, en el contexto laboral, las felicitaciones que el jefe realiza a su equipo por haber hecho un buen trabajo, ejemplifican a la perfección este tipo de refuerzo externo que ayuda a que los profesionales se sientan más valorados y se impliquen todavía más en el cumplimiento de sus funciones.



MOTIVACIÓN INTERNA

Nace de la persona sin que nadie se lo implante, ni que lo sugiera para que la realice. Se trata de una acción que se produjo desde su interior, y que si es reforzada por buenas notas en el transcurso de su cursada, la motivación se sigue implementando progresivamente.

La motivación positiva es la que nos lleva a realizar nuestro trabajo o tareas con interés y alegría, la motivación negativa es cuando por temor o necesidad debemos hacer cosas que no deseamos hacer.

La concreción del motivo tiene su efecto en la estimulación, la necesidad, de propiciar una estimulación promueve el desarrollo de las características cualitativas del comportamiento en un momento dado, que el sujeto que imparte la estimulación disponga en dicho momento del tipo de estímulo que sea necesario, tomando, las particularidades de la cultura dada.

En el adulto el aprendizaje está condicionado por muchos factores como la edad, las habilidades, las motivaciones, las expectativas y principalmente por la experiencia producto a la madurez y sociabilidad.

MOTIVACIÓN



Por otra parte, hay que decir que desmotivación es un término que abarca ideas contrarias a la motivación. Se define como un sentimiento o sensación marcados por la ausencia de esperanzas o angustia a la hora de resolver obstáculos, que genera insatisfacción y se evidencia con la disminución de la energía y la incapacidad para experimentar entusiasmo.

La desmotivación es una consecuencia que se considera normal en las personas que ven limitados o no realizados sus anhelos por distintas causas. De todas formas, sus efectos pueden ser prevenidos.



DESEMPEÑO LABORAL

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el colaborador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el colaborador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad).

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.



CONSEJOS PARA FOMENTAR EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL

- 1. BUEN AMBIENTE DE TRABAJO:** Equivale a mayores posibilidades para el trabajador de lograr un desempeño óptimo en sus tareas. Sentirse y hacer que todos se sienta cómodo en la oficina.
- 2. ESTABLECER OBJETIVOS:** trabajar por objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, pues su consecución hará que se sientan satisfechos.
- 3. FORMACIÓN:** el desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación en la empresa, o fuera de ella, es beneficioso tanto para el empleador como para el empleado que: Se sentirá orgulloso de los logros conseguidos y mejorará su autoestima.
- 4. PARTICIPACIÓN:** Hacer participe al empleado en la toma de decisiones conseguirá que éste haga suyo el producto final. Democratizar la planificación de tareas: Imprime confianza en el trabajador.
- 5. RECONOCIMIENTO:** de entre todas las recomendaciones, la más importante para promover un buen desempeño laboral, es el reconocimiento del trabajo por parte del superior.
- 6. EQUIDAD:** promover la igualdad de trato evita consecuencias que pueden influir en la productividad y la eficiencia del empleado causadas por: Que el empleado se sienta injustamente tratado y así mismo ese genere el descontento.
- 7. DAR EJEMPLO:** las normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer, se deben aplicar a todos por igual, incluyendo a los responsables de la organización.
- 8. RETROALIMENTACIÓN:** hacer retroalimentación consiste en promover la mejora continua. La una no puede existir sin la otra y para ambas es necesario: Evaluar el desempeño del personal, señalar los errores cometidos o detectar los bajos rendimientos, descubrir los factores que los motivan y Proponer mejoras y soluciones.
- 9. MOTIVACIÓN:** la motivación ha de ser una constante en la vida de la organización y uno de sus objetivos. Hasta que se consiga integrar en procesos naturales hay que trabajarla, entrenándose y esforzándose por estar motivados y ser motivadores.

Que es un Valor?

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

Valores Organizacionales

Son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.



Valores Fundamentales:

- **Justicia:** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.
- **Magnanimidad:** Disposición hacia dar más allá de lo que se considera normal, de entregarse hasta las últimas consecuencias, de emprender sin miedo, de avanzar pese a cualquier adversidad.
- **Honestidad:** Consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.
- **Obra bien Hecha:** No es más que hacer bien el trabajo o labor a la que cada persona se dedica diariamente.
- **Bien Común:** Aquello de lo que se benefician las personas de los cuales todos dependemos que funcionen de manera que beneficien a toda la gente.



Para poder fomentar los valores es necesario que conozcamos nuestros valores, observando primeramente nuestros hábitos, actitudes, modales y la forma como nos relacionamos con las demás personas, distinguiendo con claridad las actitudes positivas y negativas que tenemos.