

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

**“FACTORES QUE OPTIMIZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO  
HUMANO”**

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


**POR**

**GLORIA MARÍA JIMÉNEZ SEBASTIÁN  
WENDY CAROLINA SANDOVAL CHAJÓN**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017**

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

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

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
**SECRETARIA**

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

Pablo Josue Mora Tello  
Mario Estuardo Sitaví Semeyá  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg.063-2015  
CODIPs. 1226-2017

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

18 de mayo de 2017

Estudiantes

Gloria María Jiménez Sebastián  
Wendy Carolina Sandoval Chajón  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO SEGUNDO (12º.) del Acta VEINTIOCHO GUIÓN DOS MIL DIECISIETE (28-2017), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 18 de mayo de 2017, que copiado literalmente dice:

**DÉCIMO SEGUNDO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**FACTORES QUE OPTIMIZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO**”, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

**Gloria María Jiménez Sebastián**  
**Wendy Carolina Sandoval Chajón**

**CARNÉ No. 2006-15392**  
**CARNÉ No. 2007-13650**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Evelyn Melina Girón Sagastume, y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orzábal  
SECRETARIA

/Gaby

## INFORME FINAL

Guatemala, 30 de noviembre de 2016

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

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

**“FACTORES QUE OPTIMIZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO”.**

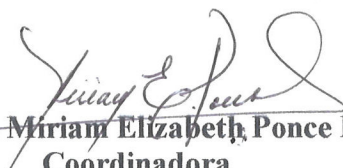
**ESTUDIANTES:**  
**Gloria María Jiménez Sebastián**  
**Wendy Carolina Sandoval Chajón**

**CARNE No.**  
**2006-15392**  
**2007-13650**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 21 de noviembre del año en curso por el coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 30 de noviembre del 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**Coordinadora**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



CIEPs. 131-2016  
REG. 063-2015

Guatemala, 30 de noviembre de 2016

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**Coordinadora**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

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

**“FACTORES QUE OPTIMIZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO”.**

**ESTUDIANTES:**  
**Gloria María Jiménez Sebastián**  
**Wendy Carolina Sandoval Chajón**

**CARNÉ No.**  
**2006-15392**  
**2007-13650**

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

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Iris Janeth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**



Guatemala 30 de Octubre de 2015

M.A.  
Helvin Velásquez  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en  
Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
CUM

Estimado Licenciado

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe de investigación titulado "FACTORES QUE OPTIMIZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO"; de las estudiantes:


GLORIA MARIA JIMENEZ SEBASTIAN  
WENDY CAROLINA SANDOVAL CHAJÓN

CARNÉ: 200615392  
CARNÉ: 200713650

El trabajo fue realizado a partir de agosto de 2012 hasta el mes de octubre de 2015. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

  
Licenciada Evelyn Melina Girón Sagastume  
Psicóloga



Guatemala, enero 2016

M.A.  
Helvin Velásquez  
Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
**CUM**

Estimado Licenciado Velásquez:

Deseándole éxitos al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Gloria María Jiménez Sebastián, carné: 200615392 y Wendy Carolina Sandoval Chajón, carné: 200713650, realizaron en esta Empresa 30 encuestas a colaboradores y trabajo de campo; como parte del trabajo de Investigación titulado: "**Factores que optimizan la productividad del talento humano**" en las fechas: 29 de agosto, 05 de septiembre, 12 de septiembre, 19 y 26 de septiembre de 2015 en el horario de 8:00 a 10:00 horas.

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

Sin otro particular, me suscribo,



Licda. Maritza Quevedo  
Jefe de Recursos Humanos  
Teléfono: 44960172

**ORGANIZACION INCAPIISA, S.A.**  
6a. Calle 47-28, Zona 3, Mixco  
Col. El Rosario  
PBX: 2377-1900 FAX: 2377-1933  
Guatemala, C.A.

ORGANIZACION  
INCAPIISA, S.A.

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR GLORIA MARÍA JIMÉNEZ SEBASTIÁN**

**RUTH NOEMY TOMA CORDOVA  
MAESTRÍA EN CONSULTORIA TRIBUTARIA  
LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITOR  
COLEGIADO 7,312**

**CÉSAR FERNANDO DÍAZ GARCÍA  
LICENCIADO EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
ABOGADO Y NOTARIO  
COLEGIADO 18,281**

**POR WENDY CAROLINA SANDOVAL CHAJÓN**

**KIMBERLY PAOLA PALMA  
LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITOR  
COLEGIADO 6,850**



## ÍNDICE

	<b>PÁG.</b>
Resumen	
Prólogo	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Marco teórico	8
1.2.1 Antecedentes	8
1.2.2 Trabajo	9
1.2.3 La organización y las personas	11
1.2.4 Talento humano	13
1.2.5 Desarrollo de las personas	16
1.2.6 Capacitación	19
1.2.7 Los líderes y estilo coaching	20
1.2.8 Clima o cultura organizacional	21
1.2.9 Motores del desempeño del empleado	21
1.2.10 El liderazgo	24
1.2.11 Comunicación	27
1.2.12 Calidad de vida	30
1.2.13 Procesos para recompensar a las personas	31
1.2.14 Fundamentos teóricos	35

## **CAPÍTULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

<b>2.1</b>	Enfoque y modelo de investigación	39
<b>2.2</b>	Técnicas	40
<b>2.2.1</b>	Técnicas de muestreo	40
<b>2.2.2</b>	Técnicas de recolección de datos	41
<b>2.2.3</b>	Técnicas de análisis de resultados	43
<b>2.3</b>	Operacionalización de objetivos	43

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

<b>3.1</b>	Características del lugar y de la población	45
<b>3.1.1</b>	Características del lugar	45
<b>3.1.2</b>	Características de la muestra	45
<b>3.2</b>	Presentación y análisis de resultados	46
<b>3.3</b>	Análisis global	55

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>4.1</b>	Conclusiones	60
<b>4.2</b>	Recomendaciones	62
	Bibliografía	63
	Anexos	
	Anexo No. 1: glosario	
	Anexo No. 2: validación de instrumentos	
	Anexo No. 3: ficha de observación	
	Anexo No. 4: validación de instrumentos	
	Anexo No. 5: encuesta	
	Anexo No. 6: lista de cotejo	

## **2. RESUMEN**

“Factores que optimizan la productividad del Talento Humano”

Autoras: Gloria María Jiménez Sebastián

Wendy Carolina Sandoval Chajón

El propósito general de la investigación fue proporcionar a los empleados estrategias para optimizar la producción de sus colaboradores, en el área de producción. Esta investigación se llevó a cabo en los meses de agosto y septiembre del año 2015, en Organización INCAPISA, en jornada matutina, con 30 colaboradores del área de producción, de género femenino y masculino, entre las edades de 18 a 56 años, con nivel educativo básico y diversificado.

Los objetivos permitieron identificar los factores que desmotivan a los colaboradores, la motivación más importante para un empleado en su área de trabajo, los comportamientos psicológicos que generan un mal clima laboral, proporcionar herramientas para incrementar y mantener la productividad de los empleados. Se interpretó en base a las variables conceptuales tomadas en cuenta en la observación: absentismo, índice de rotación, insatisfacción laboral, bajo desempeño y rendimiento laboral, comportamiento arrogante y hostil.

La investigación se realizó con una muestra de tipo no aleatorio, utilizando diferentes técnicas e instrumentos, observación, para comprobar la dinámica entre jefe inmediato y colaborador, encuesta a los colaboradores, para conocer su opinión en base a como se sienten en su área de trabajo, lista de cotejo; para conocer y establecer los indicadores que están afectando la productividad del talento humano. Talleres y capacitación a los gerentes y jefes inmediatos para proporcionarles herramientas de motivación a implementar en su área de trabajo.

Se concluyó que la motivación laboral es una herramienta básica para optimizar la productividad del talento humano, dentro de su área de trabajo

## PRÓLOGO

Es muy importante precisar que todo ser humano tiene una motivación para realizar un trabajo. Y trabajar no consiste únicamente en ejecutar una función, sino en cumplir una labor con un propósito bien establecido. En la actualidad existe una intensa competencia global, donde la ventaja competitiva en una empresa es el capital humano, razón por la cual, el departamento de recursos humanos de Organización INCAPISA, tiene como objetivo principal motivar al colaborador, con el fin de incrementar, optimizar la productividad del talento humano y retener al personal.

El alto índice de rotación, absentismo, comportamiento hostil y actitud negativa conlleva a la pérdida económica “salario” del colaborador y de la empresa; en la actualidad el trabajador no demuestra alta importancia en hacer sus funciones laborales.

El clima laboral, es el conjunto de estímulos, emociones y percepciones que actúan sobre el colaborador para que ejecute sus labores. Por lo que un clima consultivo, contribuye a mejorar la relación del personal dentro de la empresa, basado en la confianza donde la gerencia delega la toma de decisiones a los jefes inmediatos del área. Manteniendo una cultura íntegra y de puertas abiertas, en la cual los empleados pueden opinar y a través de la recompensa se le incentiva al trabajador y se les retroalimenta en las áreas de mejora. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en logro de objetivos.

Así también el comportamiento psicológico se demuestra en los colaboradores de la organización, cuando se sienten desmotivados, al no recibir reconocimiento de parte del jefe inmediato y la falta de capacitación. Derivado a la complejidad de todo ser humano denominado recurso humano en el ámbito

laboral, es necesario buscar recursos que permitan mejorar los procesos y el ambiente del entorno laboral tanto en las empresas actuales.

En la investigación, se identifican los factores que afectan a los colaboradores del área de producción, tales como: bajo desempeño, falta de compromiso hacia su puesto de trabajo y a la empresa, así como insatisfacción laboral. De lo anterior surge la inquietud de evaluar si los programas de motivación, beneficios y remuneración, capacitación de personal, son eficientes y permiten optimizar la productividad de los colaboradores. Las debilidades detectadas en los factores serán utilizadas para mejorar la calidad de productividad, basándose en los datos teóricos que sustentan el presente estudio.

Hablar de incrementar y optimizar los resultados de producción y alcance de metas, es un tema frecuente en la mayoría de empresas, sin embargo, es importante conocer las necesidades del ser humano, específicamente del colaborador de la empresa INCAPISA, a fin de entender y comprender a que se afronta diariamente la empresa, con el objetivo de identificar los aspectos a mejorar y cómo hacerlo, buscando como respuesta, la satisfacción laboral del colaborador en la empresa y la función que realiza.

Es importante establecer estrategias que fomenten la satisfacción laboral y puede haber diferencias de opinión sobre la manera de cómo lograr dicho resultado. En la actualidad, cada empresa de éxito mantiene una estrategia que ha contribuido con mantener al personal satisfecho de laborar en la institución, no existe una estrategia motivacional, sin embargo, el aporte de proporcionar talleres y capacitaciones a los jefes y gerentes de las diversas áreas, y al personal subalterno del área de producción, generó el resultado deseado.

Los colaboradores compartieron su experiencia laboral de otras empresas donde han trabajado y el motivo por el cual actualmente laboran en la institución, según su opinión hay aspectos motivacionales que deben mejorar a fin de que puedan sentirse satisfechos de laborar en dicha empresa.

En la actualidad, tanto para hombres y mujeres, el trabajo es una de las principales necesidades externas que cubrir, con el objetivo de satisfacer la necesidad económica, emocional propia y de su familia. Situación que se refleja como motivación intrínseca en la mayoría de colaboradores.

La implementación de factores extrínsecos motivacionales es relevante para las empresas, específicamente para empresa INCAPISA, ya que manteniendo y practicando dicho conocimiento la mayor cantidad de población que labora en la institución mantendrá satisfacción laboral, obteniendo los resultados esperados y conocerán los múltiples beneficios de conocer cómo y para qué motivar al personal, a fin de evitar mal clima laboral y la problemática que se genera.

Agradecemos a organización INCAPISA, S. A. por la confianza y el apoyo que depositaron para realizar este estudio y aportar una ayuda a otras empresas sobre los factores que contribuyen para optimizar el desempeño del personal y mantener la estabilidad laboral.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

La presente investigación se fundamenta en la teoría conductual, la cual hace referencia que un estímulo conlleva a que el ser humano realice una acción, en la cual la respuesta puede ser positiva o negativa.

En la actualidad existe una intensa competencia global, siendo la ventaja competitiva para una organización el personal que labora en la institución. A diario el departamento de recursos humanos enfrenta retos en los que ponen en juego sus estrategias, estructura organizacional y procesos para retener a los mejores talentos humanos en la corporación. Motivo por el cual, el departamento de recursos humanos debe conocer los factores que optimizan la productividad del talento humano, considerando que en la actualidad es el departamento con mayor énfasis en la retención de personal.

Se abordó desde la teoría conductual, porque ayuda a reforzar el buen desempeño del colaborador a través de la motivación intrínseca y extrínseca, como lo es el reconocimiento, incentivo y capacitaciones, las cuales contribuyen en generar en el trabajador un comportamiento adecuado y actitud positiva. En el área de producción de la empresa INCAPISA se necesita reducir en el lapso de seis meses el índice de rotación, ausentismo, baja productividad e insatisfacción laboral de sus empleados; tanto los subalternos como jefes de personal.

Se identificaron los factores organizacionales que impiden la optimización en el desempeño laboral, a través del análisis de las área de oportunidad en la que la empresa necesita actuar, a fin de que se logre la estabilidad laboral del

personal y que el personal mejore su desempeño con el objetivo que los colaboradores y la empresa logren el alcance de resultados.

Razón por la cual se ha seleccionado el tema “factores que optimizan la productividad del talento humano”, derivado a la problemática que presenta actualmente organización INCAPISA. S. A.

Las interrogantes que dieron guía a la investigación fueron:

- ¿Qué factores desmotivan al colaborador?
- ¿Cuál es la motivación más importante del talento humano para trabajar?
- ¿Qué comportamiento psicológico generan un mal clima laboral?
- ¿Cómo incrementar y mantener la productividad del talento humano?
- ¿Qué herramientas se pueden proponer para retener al personal?
- ¿Cómo optimizar la productividad del talento humano a través de la motivación?

“Maslow,<sup>1</sup> postuló que la gente inicia su desarrollo con necesidades básicas (motivos) que no son perceptiblemente diferentes de la motivación animal. Conforme madura y se satisfacen sus necesidades de orden inferior, las personas desarrollan motivaciones más exclusivamente humanas. Por tanto, la motivación cambia conforme ascendemos por una jerarquía de las necesidades, o motivos. Esta jerarquía consta de cinco niveles: cuatro niveles de motivación deficitaria y un último nivel altamente desarrollado a los que se denominan motivación del ser o autorrealización.” Maslow, manifestaba que las personas que lograban alcanzar un desarrollo superior o autorrealización eran faros que dirigen al género humano hacia su pleno potencial.

---

<sup>1</sup> CLONINGER, Susan C. Teorías de la Personalidad. 3a. Ed. México: Editorial Pearson Educación, 2003. p. 446 ISBN: 9702602289



En la investigación se tomó como unidad de análisis al personal del área de producción de organización INCAPISA, empresa de giro industrial, ubicada en la zona 1 de Mixco, la muestra estaba comprendida entre las edades de 18 a 56 años de edad, de género masculino y femenino, de educación básica y diversificado.

### **Alcance y limitación**

Optimizar la productividad del talento humano, que constituye un beneficio para organización INCAPISA y otras empresas interesadas en conocer sobre los factores que optimizan el desempeño y la estabilidad laboral del personal, la cual favorece en mantener y aumentar el capital de la empresa.

La presente investigación se enfocó en muestreo no aleatorio, los candidatos fueron elegidos al azar, teniendo en consideración una muestra de 30 colaboradores del área de producción de organización INCAPISA, se estimó un tiempo de un mes correspondiendo a partir del 29 de agosto al 30 de septiembre de 2015, en horarios de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. para la parte práctica se utilizaron las técnicas de observación directa y la encuesta, los resultados finales se presentaron en una lista de cotejo, y se utilizó el método de investigación mixto cualitativo-cuantitativo. Con lo antes expuesto, se dio respuesta a las interrogantes que han dado guía a esta investigación, ¿Factores que desmotivan al colaborador? ¿Cuál es la motivación más importante del talento humano para trabajar? ¿Qué comportamiento psicológico genera un mal clima laboral? ¿Cómo incrementar y mantener la productividad del talento humano? ¿Qué herramientas usar para retener al persona?

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Antecedentes**

En el mundo empresarial las organizaciones se desempeñan y desenvuelven en diferentes sectores económicos, comprenden de varios departamentos dentro de sí mismas como lo son el área de producción, ventas, mercadeo, publicidad, gerencia, entre otros, los cuales hacen que éstas se puedan desempeñar a nivel nacional e internacional. Estos equipos o áreas de trabajo se encuentran conformados por personas pensantes, actuantes, imaginativas e innovadoras que buscan constantemente el crecimiento o autorrealización.

El talento humano es un elemento muy importante en la organización no solamente desde el punto de vista productivo sino también social, ya que éste debe brindar un mecanismo de apoyo ante el cumplimiento y satisfacción de propósitos y objetivos establecidos por las organizaciones. En la mayoría de empresas tanto a nivel mundial como en Guatemala existe un departamento de recursos humanos que se encarga constantemente de verificar la interacción y relación del personal tanto dentro como fuera de sus organizaciones, el cual les permite tener un acercamiento y acompañamiento en el crecimiento personal de cada uno de ellos.

Este departamento debe impartir capacitaciones las cuales rompen paradigmas para el logro continuo y aportan un aprendizaje participativo, espacios de crecimiento personal y laboral, salud ocupacional, con lo cual hacen que el trabajador se sienta como pieza importante en el funcionamiento de la compañía, lo que permite un crecimiento de conocimiento y una competitividad personal y laboral. La presente investigación se enfocó en los “Factores que optimizan la productividad del talento humano”, la cual aportó a organización INCAPISA herramientas para retener a su personal, identificando los factores que motivan y

desmotivan a sus colaboradores, generando un comportamiento psicológico en ellos.

Entre los antecedentes de esta investigación se encontraron temas como “Factores motivacionales que determinan el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Administración Pública – INAP-”<sup>2</sup>, ya que el grado o nivel de satisfacción laboral de un trabajador, es el resultado de como él es motivado en el ámbito laboral, considerando que el comportamiento del ser humano depende o es la respuesta de los factores extrínsecos. E “Influencia de las emociones en el desempeño laboral”<sup>3</sup>, es decir, que el estado de ánimo de un colaborador es un factor variable y que influye en su conducta laboral.

Se ha evidenciado que la motivación externa del colaborador influye en su comportamiento y desempeño laboral. Es por ello que los antecedentes revisados y la investigación que se desarrolló, mantienen relación, considerando que un trabajador motivado, muestra un comportamiento y actitudes positivas, mantiene un buen desempeño aplicando conocimientos, técnicas y habilidades que posee, lo cual contribuye con los resultados organizacionales.

---

<sup>2</sup> BERMEJO Orozco, Lucrecia María. Factores Motivacionales que determinan el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Administración Pública – INAP -. Tesis (Licenciada en Psicología). Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2002. 49 p.

<sup>3</sup> SOSA Girón, Andrea Susana. Influencia de las emociones en el desempeño laboral. Tesis (Licenciada en Psicología). Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2007. 63 p.

### **1.2.2 Trabajo**

El trabajo desde sus orígenes ha sido visto como el medio por el cual el hombre obtiene o satisface sus necesidades principales, por lo cual el hombre no puede prescindir del trabajo porque este viene a formar parte de su existencia. La concepción del trabajo ha sido transformada desde la revolución francesa y la revolución industrial, donde el trabajo desde el punto de vista de la sociología es definido como la ejecución de tareas que implican un esfuerzo físico o mental, con el propósito de obtener un salario para satisfacer sus necesidades primordiales.

Se entiende entonces por trabajo la actividad que el hombre realiza o ejecuta, a fin de obtener sus medios de subsistencia. Desde esta perspectiva el hombre trabaja y es el medio que utiliza para vivir o bien vive del trabajo de los demás. Es decir, el hombre obtiene un trabajo donde es participe prestando sus conocimientos, aptitudes y esfuerzos en la producción de los bienes y/o servicio a un patrono; o el hombre asume el papel de propietario o patrono con la intención de crear una empresa sólida y productiva, por lo que recluta, selecciona y gestiona al personal a su cargo, quienes prestan su esfuerzo físico y mental y a la vez contribuyen en el aumento de la producción.

En la antigüedad se consideraba el trabajo humano como una maldición y se pensaba que solo por absoluta necesidad el hombre debía someterse al yugo de aquel para aliviar su miseria. Hoy sabemos que el trabajo, cualquiera que sea su índole, no es una maldición ni un castigo divino, sino una necesidad biológica, impuesta por la vida misma.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> FINGERMANN, Gregorio. Relaciones Humanas. Fundamentos psicológicos y sociales. 9ª. Ed. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1982. p. 14. ISBN: 9500262282

### **1.2.3 La organización y las personas**

**1.2.3.1 La organización:** es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de ésta. Una organización existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Desean obtener un objetivo común

Las organizaciones se caracterizan por su heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadoras de servicios. En su tamaño pueden ser grandes, medianas o pequeñas. Respecto a su propiedad pueden ser públicas o privadas.

Toda organización tiene una finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definir una misión para saber hacia dónde se dirige, objetivos que representarán los puntos o metas hacia donde la empresa encamina su energía y recursos, al establecer sus objetivos la empresa establece su racionalidad, debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea.

La eficacia es una medida normativa del logro de resultados. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).

La eficiencia es una medida normativa de la utilización de recursos en proceso. En términos económicos, la eficiencia de una organización es la relación técnica entre las entradas y las salidas; costos y beneficios, enfocada en la

búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas o métodos a utilizar, para ser utilizados de la mejor manera por los recursos (personas, máquinas, materias primas).

“Eficiencia es la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como "hacer las cosas bien". Eficacia es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles. Se define como "hacer las cosas correctas".<sup>5</sup>

Diferencias entre eficiencia y eficacia:

<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
<p>Énfasis en los medios.                      Hacer correctamente las cosas.                      Resolver problemas.                      Salvaguardar los recursos.                      Cumplir tareas y obligaciones.                      Capacitar a los subordinados.                      Conservar las máquinas.</p>	<p>Énfasis en los resultados y fines.                      Hacer las cosas correctas.                      Lograr objetivos.                      Utilizar los recursos de manera óptima.                      Obtener resultados y agregar valor.                      Proporcionar eficacia a los subordinados.                      Máquinas disponibles.</p>

### 1.2.3.2 Personas

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. La Tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no

---

<sup>5</sup> [www.emedel.oblolog.es/eficacia-eficiencia](http://www.emedel.oblolog.es/eficacia-eficiencia). [fecha de consulta: 12 agosto del 2016]

sólo los ejecutores.<sup>6</sup> Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia que debe solucionar problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización, logrando que esta crezca y se consolide exitosamente.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores), y externos derivados de las características organizacionales (sistemas de recompensa y castigo, factores sociales, políticos).

Importancia de las personas en la organización: las organizaciones operan por medio de las personas, quienes las forman y deciden y actúan en su nombre, las designan con diversos nombres: trabajadores, empleados, colaboradores, oficinistas, operadores, recursos humanos, talento humano, capital humano, asociados. El nombre que la organización dé refleja el grado de importancia que esta tiene para ella.

Las organizaciones dependen de las personas para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión.

**1.2.4 Talento humano:** administrar el talento humano en las organizaciones se convierte cada día como algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Qué es un talento? Es un tipo especial de persona que posee algún diferencial competitivo que la valore, son personas dotadas de conocimiento, habilidades y competencias que

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ra. Ed. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill, 2009. p. 35. ISBN: 9789701073407

son reforzadas, actualizadas y recompensadas de forma constante. Un talento debe existir y coexistir en un ambiente que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.<sup>7</sup>

Hoy en día el talento incluye cinco aspectos esenciales para la competencia individual:

**1.2.4.1 Conocimiento:** se trata del saber. Constituye el resultado de aprender de forma continua. Es la información estructurada y capaz de generar y agregar valor. El conocimiento está instalado en las mentes de las personas, estas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre las informaciones recibidas.

En las organizaciones el conocimiento está dentro de los documentos, las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas. Según Drucker, el conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente<sup>8</sup>.

#### **1.2.4.1.1 Tipos de conocimiento**

**Conocimiento explícito:** es objetivo, se describe con claridad y se codifica en documentos, prácticas y capacitación, es todo aquello que se puede comunicar y transmitir.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 40

<sup>8</sup> DRUCKER, Peter F. Administración de la organización sin fines de lucro Principios y Prácticas, Editorial Norma, New York, 1992. p. 50. ISBN: 9580421447



**Conocimiento tácito:** es subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros, debido a que se encuentra en el individuo y en su manera de interpretar la realidad.

**1.2.4.2 Habilidad:** se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. Es la transformación del conocimiento en resultado.

**1.2.4.3 Creatividad e innovación:** la creatividad es la aplicación del ingenio y de la imaginación para presentar nuevas ideas, enfoques diferentes, nuevas soluciones para los problemas. Es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante se llama Innovación.

“La innovación requiere de creatividad, es el proceso para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica”.<sup>9</sup>

En las organizaciones la Innovación se presenta de dos formas: la innovación de procesos, con la creación de nuevas maneras de hacer las cosas. Y la segunda la innovación de productos, que deriva en la creación de productos o servicios nuevos o mejorados. En la actualidad se requiere que los gerentes creen nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de los empleados.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 40

**1.2.4.4 Juicio:** se trata de saber analizar la situación y el contexto, es saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

**1.2.4.5 Actitud:** se trata del saber hacer que algo ocurra, una actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

## **1.2.5 Desarrollo de las personas**

**1.2.5.1 Aprendizaje:** el enfoque del aprendizaje como construcción/reconstrucción ofrece un abordaje más amplio sobre el aprendizaje humano en el contexto actual. Las personas aprenden de distintos modos, en contextos diferentes y en todas las etapas de la vida. Más aún, en el contexto histórico actual los aprendizajes escolares, o los que adquirimos y desarrollamos en las instituciones educativas, son necesarios pero no suficientes para responder a los cambios que se producen en la vida cotidiana, en el trabajo y en la formación, debido en gran parte al avance del conocimiento, la tecnología y las modificaciones en las organizaciones laborales.

Hace años el aprendizaje estaba considerado como una actividad puramente intelectual. Después de varias investigaciones psicológicas se admite que involucra al sujeto en su totalidad: aspectos físicos intelectuales y afectivos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CALERO PÉREZ, Mavilo. Aprendizaje sin límites: Constructivismo. México Editorial Alfaomega, 2009. p. 99  
ISBN: 9789701514290

Sánchez Carlessi citado por Mavilo Calero identifica cinco consideraciones para caracterizar el aprendizaje humano.

El aprendizaje es un proceso mediador, se presenta como un fenómeno mediador entre la presencia del estímulo y la reacción de una respuesta, ello da lugar a que pueda manifestarse en conductas observables.

Es de relativa permanencia, puede ser modificado o reemplazado por nuevos comportamientos.

Se origina en la experiencia del sujeto, en la práctica cotidiana, cuando el individuo se encuentra frente a los estímulos del medio ambiente. Los cambios de conducta presuponen la participación e influencia de condiciones internas, propias al organismo o individuo, sus condiciones biológicas así como sus condiciones psicológicas se forman y se van desarrollando. El aprendizaje humano es activo, interactúa con el contorno de su ambiente.

### **1.2.5.2 Tipos de aprendizaje**

**1.2.5.2.1 Aprendizaje visual:** las personas que utilizan el sistema de representación visual ven las cosas como imágenes o gráficos, esto les ayuda a recordar y aprender. La facilidad de la persona visual para pasar de un tema a otro favorece el trabajo creativo en el grupo y en el entorno de aprendizaje social.

**1.2.5.2.2 Aprendizaje auditivo:** una persona auditiva es capaz de aprovechar al máximo los debates en grupo y la interacción social durante su aprendizaje. El debate es una parte básica del aprendizaje para una persona auditiva, aprenden

escuchando y prestan atención al énfasis, a las pausas y al tono de la voz. Una persona auditiva disfruta del silencio. <sup>11</sup>

**1.2.5.2.3 Aprendizaje quinestésico:** las personas con sistemas de representación quinestésico perciben las cosas a través del cuerpo y de la experimentación. Son muy intuitivos y valoran especialmente el ambiente y la participación. Para pensar con claridad necesitan movimiento y actividad. No conceden importancia al orden de las cosas. Las personas quinestésicas se muestran relajadas al hablar, se mueven y gesticulan. Hablan despacio y saben cómo utilizar las pausas. Como público, son impacientes porque prefieren pasar a la acción.

**1.2.5.2.4 Aprendizaje memorístico o repetitivo:** se produce cuando la persona memoriza contenidos sin comprenderlos o relacionarlos con sus conocimientos previos, no encuentra significado a los contenidos.

**1.2.5.2.5 Aprendizaje receptivo:** en este tipo de aprendizaje el sujeto sólo necesita comprender el contenido para poder reproducirlo, pero no descubre nada.

**1.2.5.2.6 Aprendizaje por descubrimiento:** la persona no recibe los contenidos de forma pasiva; descubre los conceptos y sus relaciones y los reordena para adaptarlos a su esquema cognitivo.

---

<sup>11</sup> CALERO PÉREZ, Mavilo. Op. Cit. Pág. 101

**1.2.5.2.7 Aprendizaje significativo:** es el aprendizaje en el cual el sujeto relaciona sus conocimientos previos con los nuevos dotándolos así de coherencia respecto a sus estructuras cognitivas.

**1.2.5.2.8 Aprendizaje de mantenimiento:** descrito por Thomas Kuhn cuyo objeto es la adquisición de criterios, métodos y reglas fijas para hacer frente a situaciones conocidas y recurrentes.<sup>12</sup>

**1.2.5.2.9 Aprendizaje innovador:** es aquel que puede soportar cambios, renovación, reestructuración y reformulación de problemas. Propone nuevos valores en vez de conservar los antiguos.

**1.2.6 Capacitación:** es el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se diseña con el objetivo de proporcionar a los empleados el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos, aumentando así la productividad de estos y repercute a la vez en el desempeño final de la organización. Debe ser evaluada para establecer su efectividad, y mejora en el aprendizaje.

**1.2.6.1 Tendencias de la capacitación:** La Association Societyfor Training and Development<sup>13</sup> subraya que las principales tendencias son:

**1.2.6.1.1 Aprendizaje como estrategia empresarial:** las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel

---

<sup>12</sup> Ibid. Pág. 102

<sup>13</sup>[www.gestipolis.com/](http://www.gestipolis.com/) Tendencias de las capacitaciones. [fecha de consulta: 12 agosto del 2016]

realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores de los que no lo hacen.

**1.2.6.1.2 La capacitación como consultoría del desempeño:** en lugar de enfocarse en las actividades del empleado, la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y los resultados que alcanza la empresa. Este tipo de capacitación constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.

**1.2.7 Los Líderes y el estilo coaching:** la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el coaching. Para desarrollar al máximo la productividad del talento humano por medio de la capacitación la empresa debe enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas como la especialización o el dominio de ciertos aspectos básicos para impulsar el crecimiento y la competitividad sustentable, permitiéndole alcanzar un desempeño elevado a medida que analice donde puede explotar su ventaja competitiva y lograr el mayor efecto posible.<sup>14</sup>

Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia que motive a los empleados y actúe como catalizador del conocimiento y de las competencias esenciales. Aumentar la densidad de las relaciones internas promoviendo la conexión, la sincronía, la convergencia y la solidaridad entre los empleados y los Jefes Inmediatos y así provocar efectos multiplicadores en sus actividades.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8ª. Ed. México: Editorial McGraw Hill, 2007. p. 59. ISBN 9701061047

### **1.2.8 Clima o cultura organizacional**

El clima organizacional determina el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces, esa cultura debe apoyar y basarse tanto en el trabajo en equipo como en el empowerment. Este trabajo en equipo debe entenderse y comprenderse como el trabajo mancomunado de todos los miembros de la organización como un todo. Es la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, historia, costumbres, reglas técnicas.

La cultura organizacional, es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización, asimismo constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.

### **1.2.9 Motores del desempeño del empleado**

**1.2.9.1 Productividad:** en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien, es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos. La productividad del empleado es el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación, del ambiente de trabajo y de la tecnología con la que tienen que trabajar. Al aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados, se logrará mejorar la efectividad operacional, la satisfacción en el trabajo será también un resultado directo cuando los empleados utilicen de un modo más pleno sus capacidades.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13ª. Ed. México: Editorial Pearson Educación, 2009. p. 207. ISBN: 9786074420982

**1.2.9.2 Tecnología:** conjunto de conocimientos, instrumentos y métodos técnicos usados en un sector profesional, es un medio de cambio en los procesos productivos y administrativos de las empresas en la era de la globalización. Las grandes organizaciones aplican la tecnología cuidadosamente, esta es de importancia primordial una vez que se analiza si encaja en el giro de la empresa y si es realmente necesaria.

**1.2.9.3 Motivación:** es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y todo tipo de fuerzas similares. El Recurso Humano o empleado es el factor más importante por lo tanto la motivación del personal es siempre un tema de preocupación para las organizaciones.

“Según Robbins (1994) la motivación se define como: “La voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”. La motivación es el conjunto de motivos que hacen a una persona actuar, es un trasfondo psíquico, que impulsa y sostiene la fuerza de una acción y señala su dirección. Abraham Maslow, hizo la distinción entre necesidad y motivo o deseo, indicando que una necesidad es la falta de algo, y un motivo un deseo consistente, un impulso o urgencia por una cosa específica.”<sup>16</sup>

Su teoría está planteada en las 5 necesidades básicas que tiene una persona ordenadas desde un nivel inferior en las que se encuentran las filosóficas que se satisfacen con comida, vestimenta, dormir, las necesidades de seguridad

---

<sup>16</sup> CLONINGER, Susan. Teorías de la Personalidad. 3a. Ed. México: Pearson Educación, 2003. p.446. ISBN: 9702602289



enfocadas en un ambiente seguro, libre de amenaza, las necesidades sociales o afectivas en las cuales la persona desea ser aceptada por los demás en los niveles superiores se encuentran las necesidades de autoestima; asociadas con el respeto, logros, y capacidades de cada persona, y por último la autorrealización necesidades de un desarrollo de capacidades al máximo, el deseo de llegar hacer un ser.

La satisfacción de necesidades de cada nivel activa las necesidades del siguiente nivel; si la persona no satisface el nivel inferior no podrá avanzar hacia su objetivo. Esta busca provocar, mantener y dirigirla conducta hacia un objetivo. Según Robbins (1994)<sup>17</sup> la motivación es un proceso que comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea una tendencia que estimula impulsos en el interior del individuo, logrando cambios en el comportamiento.

#### **1.2.9.3.1 Tipos de motivación:**

**1.2.9.3.1.1 Motivación intrínseca:** surgen dentro del sujeto, obedece a motivos internos.

**1.2.9.3.1.2 Motivación extrínseca:** se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa.

**1.2.9.3.1.3 Motivación biológica:** se define como una energía que se deriva del estado de tensión generado por la aparición de una necesidad básica (hambre, sed, sueño, sexo, entre otras).

---

<sup>17</sup>ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Op. Cit. Pág. 207.

**1.2.9.3.1.4 Motivación social:** es un tipo de energía cuyo origen se encuentra en las necesidades sociales (amor, aceptación, necesidad de pertenencia a un grupo), las cuales pueden ser gratificadas con la interacción con otras personas.

**1.2.9.3.1.5 Motivación afiliadita:** es el impulso de relacionarse socialmente con otras personas y sentirse elogiadas por sus actitudes favorables y su cooperación.<sup>18</sup>

### **1.2.9.3.2 Importancia del gerente en la motivación**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

1. Hacer interesante el trabajo.
2. Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas.
3. Usar metas.
4. Relacionar las recompensas con el rendimiento.
5. Tratar a los empleados como personas.
6. Brindar retroalimentación (feedback) precisa y oportuna.
7. Reconocer las diferencias individuales.

**1.2.10 Liderazgo:** proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos.<sup>19</sup>

¿Pero todas las personas tienen la capacidad de liderar?

Según estudios se han identificado rasgos que debe poseer un líder, entre los cuales podemos mencionar.

---

<sup>18</sup>[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) / Tipos de motivación [fecha de consulta: 19 de septiembre del 2016]

<sup>19</sup>FINGERMANN, Gregorio. Relaciones humanas. Fundamentos psicológicos y sociales. 9ª. Ed. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1982. p. 216 ISBN: 9500262282

1. Flexibilidad y capacidad de adaptación
2. Carisma
3. Capacidad cognoscitiva
4. Honestidad e integridad
5. Impulso personal
6. Deseo de dirigir
7. Seguridad en sí mismo
8. Conocimientos de administración
9. Creatividad y originalidad
10. Afectividad positiva (calidez)

#### **1.2.10.1 Liderazgo y tipos de líder**

Derivado a que todas las personas difieren en su personalidad, también existen diversos estilos para liderar, pero el propósito siempre será el mismo, hacer que los colaboradores cumplan con las metas de la organización pero lo que varía es la manera en que dirigen al personal y hacer que los logros se lleven a cabo.<sup>20</sup>

**1.2.10.1.1 Liderazgo directivo:** el líder que se concentra en claras asignaciones de tareas, normas de desempeño exitoso y programas de trabajo.

**1.2.10.1.2 Liderazgo de apoyo:** el líder muestra interés en el bienestar y las necesidades de los empleados e intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.

---

<sup>20</sup> ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Op. Cit. Pág. 215.

**1.2.10.1.3 Liderazgo orientado a logros:** el líder fija altas expectativas a los empleados, les transmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.

**1.2.10.1.4 Liderazgo participativo:** el líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sus sugerencias al ser tomadas las decisiones definitivas.

Según Don Hellriegel en su libro administración, menciona que un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de los cursos de la organización. Quien tiene la responsabilidad por los esfuerzos de un grupo de personas que comparten una meta en común.<sup>21</sup> En el ámbito de la industria, una persona aunque posea las mejores habilidades, debe ser dirigido por una persona competente, de otra manera dará un rendimiento mediocre. La tipología del jefe define dos clases principalmente: el buen jefe, es aquel que sabe dirigir la empresa de la mejor manera y que siempre está bien encaminada.

Los malos jefes, además de los choques y de las fricciones con sus colaboradores, originan perdidas a la empresa que regentan.

En el ámbito laboral, corresponde al ingeniero francés Henri Fayol el mérito de ser el primero en investigar las condiciones que debe reunir un jefe de una empresa<sup>22</sup>; enumera estas diez cualidades fundamentales:

1. Alto nivel de inteligencia

---

<sup>21</sup>HELLRIEGEL JACKSON, Susan E. Administración, un enfoque basado en competencias. 11ª. Ed. México: Cengage Learning Editores, 2005. p. 7 ISBN: 9786 074814552

<sup>22</sup> FINGERMANN, Gregorio. Relaciones humanas. Fundamentos psicológicos y sociales. 9ª. Ed. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1982. p. 156 ISBN: 9500262282

2. Voluntad firme y tenaz.
3. Actividad
4. Energía; a veces, temeridad
5. Valor y coraje para asumir responsabilidades
6. Sentido del deber
7. Preocupación por el bienestar del personal
8. Cultura general
9. Capacidad administrativa y de organización
10. Dominio de los trabajos y de la empresa.

**1.2.11 Comunicación:** es un proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Se da por medio de datos, ideas, pensamientos y valores.

Toda comunicación necesita al menos dos personas un emisor y un receptor, las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias. Cuando la comunicación organizacional es efectiva, las personas se encuentran motivadas pues saben lo que se espera de ellos y trabajan en alcanzar un alto desempeño que contribuya al alcance de los objetivos organizacionales.

Además, una organización con un nivel afectivo de comunicación mantiene un ambiente laboral agradable pues no existe incertidumbre entre las personas y no hay lugar a rumores que obstaculicen el trabajo.”<sup>23</sup> Cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve personal y singular su interpretación de las cosas.

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8ª. Ed. México: Editorial McGraw Hill, 2007. p. 59. ISBN: 9701061047

### **1.2.11.1 Elementos de la comunicación:**

En el proceso de la comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

1. Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite un mensaje hacia un destinatario.
2. Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
3. Canal: parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
4. Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. Destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

**1.2.11.2 Barreras de la comunicación:** son obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas que afecta profundamente en la recepción del mensaje que fue enviado. Estas barreras pueden ser personales, físicas y semánticas.

**1.2.11.2.1 Barreras personales:** interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo, las más comunes en situaciones laborales son: la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales, estas barreras pueden distorsionar las comunicaciones con las demás personas.

**1.2.11.2.2 Barreras físicas:** estas interferencias se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.

**1.2.11.2.3 Barreras semánticas:** limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras y otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos) pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado, el lenguaje.<sup>24</sup>

#### **1.2.11.3 Comunicación interna:**

Una organización debe cimentar una base sólida de información y de comunicación con todos los miembros que la conforman. Drucker afirma que cada persona aprende a hacerse dos preguntas fundamentales: la primera ¿Qué información necesito para mi trabajo y de quién, cuándo y cómo la necesito? y la segunda ¿Qué información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan, de qué forma y cuándo?<sup>25</sup> Una estrategia importante para aumentar la productividad de los empleados es la comunicación y realimentación.

**1.2.11.4 Comunicación pasiva/sumisa:** es la expresión inefectiva de pensamientos, sentimientos y creencias, permitiendo que otros violen sus derechos. La persona que es víctima de este tipo de comunicación presenta una autoestima inferior a otros, piensa que sus derechos no cuentan, presenta conducta permisiva.

**1.2.11.5 Comunicación agresiva:** la persona expresa pensamientos, sentimientos y creencias de forma hostil y dominante, violando los derechos de

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 62

<sup>25</sup> DRUKER, Peter. Administración de la organización sin fines de lucro Principios y Prácticas, Editorial Norma, New York 1993, p. 115. ISBN: 9580421447

los demás, se siente superior a los demás, impone sus leyes, presenta una conducta siempre a la defensiva.

**1.2.11.6 Comunicación asertiva:** por medio de este tipo de comunicación la persona expresa sus pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás, se siente igual a otros, presenta una conducta de cooperación y trabajo en equipo.

#### **1.2.11.7 Diálogo**

Implica reconocer y afirmar, de una manera concreta, la igualdad de los seres humanos. Cuando dos o más personas dialogan, todo su ser, pensamientos, sentimientos y emociones están involucradas, dialogar es más que conversar, que informar y más que un yo pregunto usted responde o bien usted pregunta y yo respondo.<sup>26</sup>

### **1.2.12 Calidad de vida**

#### **1.2.12.1 Higiene y seguridad industrial**

Es importante tomar en cuenta la higiene y la seguridad como factores importantes en la calidad de vida de los trabajadores, derivado que la seguridad industrial tiene como objetivo principal la prevención de accidentes laborales a fin de evitar se perjudique la salud física del colaborador, lo que contribuirá al buen funcionamiento tanto en la productividad de la empresa, como mantener una calidad de vida laboral.

---

<sup>26</sup> CALERO, Mavilo. Aprendizaje sin Límites: Constructivismo, México: Editorial Alfaomega, 2009, p. 54. ISBN: 9789701514290



Y la higiene se encarga del bienestar y la salud del empleado a fin de evitar enfermedades que impida la realización de su labor. Derivado a que el ser humano es vulnerable a diversos elementos que pueden ser nocivos para su salud. El mejoramiento de la gestión de la seguridad e higiene en las organizaciones es un elemento de gran importancia para lograr los niveles de calidad y productividad requeridos en los momentos actuales, ya que su propósito principal es la de proteger la salud integral y proporcionar un ambiente de bienestar a todo el personal.<sup>27</sup>

#### **1.2.12.2 Ergonomía**

La ergonomía hace referencia al diseño que deben tener los puestos del trabajo a fin de que estos se ajusten de manera adecuada a las aptitudes o habilidades del trabajador y a los requerimientos o demandas del trabajo, a fin de optimizar la productividad del colaborador y el sistema de producción, al mismo tiempo que garantiza a los trabajadores la salud, seguridad y la satisfacción.

#### **1.2.13 Procesos para recompensar a las personas**

Constituyen elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización. Esto es posible siempre y cuando los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos de cada empleado sean satisfechos. Recompensa es igual a retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 98

**1.2.13.1 Remuneración:** “es un proceso de intercambio, en el cual por una parte la organización espera obtener trabajo y por la otra la persona espera recibir una compensación por su trabajo”<sup>28</sup>, esta incluye tres componentes:

1. La dedicación de las personas al trabajo organizacional dependerá del grado de reciprocidad que perciba en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación, de la cual se deriva la importancia de los trabajadores con el giro económico de la empresa.

2. Todo trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente.

3. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando el empleado aporte su interés por alcanzar los objetivos de ésta.

- Remuneración Total (esta varía de una organización a otra):
- Remuneración básica: salario mensual o por hora.
- Incentivos salariales: bonos, participación en los resultados, recompensas.
- Prestaciones: seguro de vida, comida subsidiada, remuneración indirecta (descansos remunerados, horas extras, gratificaciones).

---

<sup>28</sup> DESLER. Gary. Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano. 5ª. Ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2001. p. 421. ISBN: 6073202512

**1.2.13.2 Salarios:** “es el dinero que recibe el empleado como un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocas por parte de su empleador, el salario define el nivel de vida del empleado y es impacto en costos para la organización.”<sup>29</sup>

Hay tres tipos de salario:

1. Salario por unidad de tiempo: es el pago en base a la cantidad de tiempo que el trabajador está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede ser una hora, semana, quincena o mes, unidades de tiempo por las cuales también es contratado.
2. Salario por resultados: es la cantidad o número de piezas u obras que produce el trabajador, este tipo de salario abarca también sistemas de incentivos tales como comisiones, así como premios por producción.
3. Salario por tareas: es una fusión de salario entre unidad de tiempo y resultados, la persona o empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y al mismo tiempo su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.

**1.2.13.3 Incentivos:** hoy en día la mayor parte de organizaciones han implantado programas de remuneraciones flexibles y variables, capaces de motivar, incentivar y aumentar la productividad de sus empleados.

Recompensas y sanciones: “son sistemas de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos deseados por la organización y a la vez penalizar o inhibir ciertos tipos de comportamientos indeseables y así reforzar la conducta de los empleados”.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> DESLER, Gary. Op. Cit. Pág. 422

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 97

**1.2.13.4 Prestaciones y servicios:** son recompensas extra-monetarias que se otorgan por pertenecer a una organización, la cual tiene como objetivo atraer y retener a sus empleados, estas pueden ser: Prestaciones de ley: son las que exige el Ministerio de Trabajo

1. Bono 14 Decreto 42-92
2. Aguinaldo
3. Vacaciones
4. Jubilaciones por medio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

**1.2.13.5 Prestaciones espontáneas:** se otorgan como parte de los beneficios de la organización, estas no son exigidas por la ley son de manera voluntaria.

1. Gratificaciones
2. Comida subsidiada
3. Vales de descuentos
4. Becas educativas
5. Seguros de vida

**1.2.13.6 Préstamos a los empleados:** este tipo de remuneraciones también son conocidas como remuneración indirecta.<sup>31</sup>

Objetivos del sistema de remuneración:

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad de trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.

---

<sup>31</sup> Ibid. Pág. 97

6. Cumplir con las leyes laborales
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales
8. Brindar un ambiente amigable que impulse al trabajo.

### **1.2.14 Fundamentos Teóricos**

**1.2.14.1 Teoría X y Teoría Y:** la filosofía de una gerencia a base de dirección y control-independientemente de si es dura o suave- no basta para motivar, porque las necesidades que puede cubrir provocan estímulos de poca importancia relativa en el comportamiento en nuestra sociedad actual. La dirección y el control son de valor limitado para motivar a los individuos cuya necesidades importantes son de carácter social y personal.<sup>32</sup>

Cuando se priva a las personas de oportunidades para satisfacer con el trabajo las necesidades que hoy le son importantes, ellas se comportan de una manera fácilmente predecible; es decir, proceden con indolencia, apatía, renuncian a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios, tendencia a seguir la demagogia y a entablar demandas excesivas de beneficios económicos. La teoría Y no supone renuncia a la autoridad, ni ser un gerente “blando” permisivo, deriva de aceptar la autoridad como el único medio para ejercer el control gerencial y del intento por reducir al mínimo consecuencias negativas, los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con los objetivos de la empresa.

---

<sup>32</sup> McGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill, México, 2006. p. 41.  
ISBN: 9789701058718

En oposición a la Teoría X, McGregor propone la Teoría Y, la cual administra el proceso de crear oportunidades y liberar potencialidades, con miras al auto desarrollo de las personas. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y:<sup>33</sup>

**1. Descentralización y delegación:** es delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en actividades, así satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización.

**2. Ampliación del cargo mayor para significación del trabajo:** la reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican más actividades, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la organización, además de satisfacer necesidades sociales y de autoestima.

**3. Participación y administración consultiva:** la participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, que son creadoras dentro de la organización. Esto les da a las personas oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.

**4. Auto-evaluación del desempeño:** algunos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto en línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y auto-evalúen su desempeño frente a objetivos. Un superior ejerce liderazgo y se dedicará a orientar y estimular el desempeño futuro y no juzgar el

---

<sup>33</sup> MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill, México, 2006. p. 41.  
ISBN: 9789701058718

anterior desempeño. La persona se ve más animada en adquirir mayor responsabilidad en la planeación y contribuye a los objetivos de la organización, lo cual es positivo en las necesidades de estima y de autorrealización.

**1.2.14.2 Teoría motivación e higiene:** mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva externa). Para Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores:<sup>34</sup>

**Factores higiénicos:** se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la gerencia y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

**Factores motivacionales:** se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; las cuales producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad. Esta teoría afirma que: la satisfacción en el puesto es función de los factores motivacionales. La insatisfacción en el puesto es función de los factores higiénicos.<sup>35</sup>

Para Herzberg la expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de

---

<sup>34</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª. Ed. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill, 2009. p. 95. ISBN: 9789701073407

<sup>35</sup>McGREGOR, Douglas. Op. Cit. Pág. 42

insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción, ya que no tienen influencia sobre la conducta, no elevan la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios, provocan insatisfacción, él los llama factores de insatisfacción (condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto), constituyen el contexto del puesto.

El termino motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío. Y tienen significado en el trabajo. Si son óptimos elevan la satisfacción, si son precarios provocan ausencia de satisfacción, él los denomina factores de satisfacción, constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: delegación de responsabilidades, libertad para decidir cómo realizar un trabajo, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación de éstos, simplificación del puesto por quien lo desempeña, ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o vertical).



## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Modelo de investigación

La investigación sostiene un modelo mixto con la integración del enfoque cualitativo-cuantitativo, se estudió la realidad de los colaboradores en un entorno natural laboral, interpretando hechos de las personas implicadas, con el objetivo de comprender el comportamiento humano en las áreas en relación a: conducta, pensamiento, percepción y emoción. Se utilizó la observación no participativa para recopilar la información a fin de identificar los factores negativos que desmotivan al empleado en su entorno laboral, la ficha de observación para tabular los datos observados, y la lista de cotejo, para tabular los resultados de la encuesta realizada.

El modelo mixto cualitativo-cuantitativo, permitió saber cómo se da la dinámica laboral. A través del análisis descriptivo, se llevó el registro de acción y reacción e influencia de los factores que el colaborador tiene en su propio ambiente laboral, que se presentan a través de gráficas de barra y utilizando el análisis general con la técnica de discurso se interpretan y analizan los datos de las categorías descritas:

- **Conducta:** acción y reacción del colaborador ante una situación o durante su jornada laboral, convivencia y relación interpersonal ante sus compañeros de trabajo y su entorno laboral.
- **Pensamiento:** proceso complejo que tiene el ser humano, el estímulo no siempre se halla presente y de alguna manera genera y controla la conducta. Dependiendo del sentido o interpretación que le dé a la información externa que llega a su cerebro.

- **Percepción:** manera como el colaborador o ser humano interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno.
- **Emoción:** cambios en el estado de ánimo o reacciones psicológicas que tiene el ser humano, representa modo de adaptación a ciertos estímulos ambientales o del mismo. En el ser humano la experiencia de una emoción involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo e influyen en el modo de cómo se percibe un acontecimiento o mostrar una comportamiento con respecto al entorno.

## **2.2. Técnicas**

### **2.1.1 Técnicas de muestreo**

Se utilizó la técnica de muestreo no aleatorio, en la cual el investigador selecciona a la población de donde obtiene la muestra, la cual ayudó a explicar las razones de los diferentes comportamientos humanos. Esta técnica se enfoca en un tema en particular, lo cual permite una explicación amplia, precisa y detallada de los resultados obtenidos a través de los instrumentos y técnicas utilizadas en el proceso de la investigación, siendo estos: la observación, la encuesta, lista de cotejo y la técnica de análisis de discurso. La muestra utilizada fue de treinta colaboradores del área de producción de organización INCAPISA, de género femenino y masculino, entre las edades de 18 a 56 años.

La presentación se llevó a cabo el día sábado 12 de septiembre de 2015, a partir de las 8:30 con el fin de hacer saber a los colaboradores el motivo u objetivo de la visita.

### **2.1.2. Técnicas de recolección de datos**

#### **Observación directa:** (ordinaria, no participativa)

Los días 29 de agosto y 05 de septiembre de 2015, se realizaron dos jornadas de observación directa ordinaria - no participativa a los colaboradores, en el horario de 8:00 a 10:00 horas, en el área laboral. Esto permitió identificar el comportamiento diario que demuestran los trabajadores, así como la relación laboral con su jefe inmediato.

La mayoría de colaboradores se mostraron ansiosos de saber porque había dos personas ajenas a la empresa, en su área de trabajo, sin embargo, la mayoría de colaboradores realizó su trabajo diario sin ningún inconveniente.

#### **Instrumentos**

**Consentimiento informado:** instrumento que cada colaborador firmó para tener conocimiento de que toda información que nos fue proporcionada sería tratada de manera confidencial.

**Ficha de observación:** con la información recolectada durante la observación realizada a los empleados de organización INCAPISA, en su jornada laboral diaria, se procedió a llenar la ficha de observación, la cual comprendía temas relacionados con: capacitación, higiene y seguridad industrial, remuneración, comunicación, clima laboral, relaciones interpersonales entre jefe inmediato y colaborador. Los grupos participantes de la observación fueron: el departamento de recursos humanos, jefes y subalternos del área de producción. Con este instrumento se obtuvo un enfoque más claro y preciso que determinó las variables y factores que están afectando la productividad de los empleados.

**Encuesta:** consta de nueve preguntas abiertas, las cuales median temas como: liderazgo, clima organizacional, incentivo, comunicación y aspectos motivacionales.

Se seleccionaron 30 colaboradores del área de producción de organización INCAPISA, de género masculino y femenino, en el rango de edades entre los 18 a 56 años, de educación básico y diversificado. La encuesta la respondieron en su puesto de trabajo, marcando la respuesta, según su criterio propio. Se realizó el 19 de septiembre de 2015, en el horario de 9:30 a 11:00 horas.

A través del cuestionario se obtuvo información clara y precisa, para el análisis. Se tomaron los ítems a investigar, sumando los resultados de cada respuesta, con el fin de obtener información sobre la percepción de los empleados encuestados. Con el resultado obtenido de la encuesta, se cumple con el objetivo de informar a los gerentes y jefes de área sobre los factores organizacionales que impiden a los colaboradores optimizar e incrementar la productividad en el desempeño laboral.

**Lista de cotejo:** posterior a recopilar información a través de la ficha de observación y encuesta, se validó cada respuesta del cuestionario por medio de la lista de cotejo. Se obtuvo amplio criterio de las variables para identificar la problemática de los factores que generan insatisfacción laboral, y en consecuencia los colaboradores reflejan un bajo desempeño en la productividad. Las variables identificadas fueron: falta de motivación, el reconocimiento del desempeño laboral no es general, no tienen programas de capacitación, falta de liderazgo, no existe buena comunicación asertiva.

### 2.1.3 Técnicas de análisis de resultados

Se utilizó la técnica de análisis de discurso, la cual permitió el análisis, interpretación y validación de los resultados en la lista de cotejo.

**Análisis cuantitativo:** se utilizó este medio a fin de dar ponderación a las respuestas proporcionadas por los colaboradores en la encuesta. Se usó la lista de cotejo para la tabulación de datos y las gráficas de barra para representar los resultados numéricos de las respuestas, lo que permitió obtener un mejor análisis descriptivo e interpretación del comportamiento psicológico de los empleados.

**Análisis cualitativo:** se llevó registro por escrito del comportamiento humano que demuestra el trabajador en su entorno laboral cotidiano. Se utilizó la técnica análisis del discurso de la información recabada y plasmarla en la ficha de observación para su análisis descriptivo e interpretación de datos.

### 2.4 Operativización de objetivos:

Objetivos específicos	Categorías / variables	Técnica e instrumentos
Identificar factores que impiden la optimización del desempeño de los colaboradores de organización INCAPISA.	Factores organizacionales <ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencias</li><li>• Índice de rotación</li><li>• Falta de comunicación entre jefe y subalterno</li><li>• Falta de capacitación</li><li>• Insatisfacción laboral y económica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observación directa</li><li>• Ficha de observación</li><li>• Encuesta</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación e incentivo</li> </ul>	
<p>Demostrar los comportamientos que se desarrollan en un inadecuado clima organizacional.</p>	<p>Comportamientos psicológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja autoestima</li> <li>• Bajo desempeño</li> <li>• Actitud negativa</li> <li>• Comportamiento arrogante y hostil</li> <li>• Impuntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de cotejo</li> <li>• Ficha de observación</li> </ul>
<p>Lograr optimizar y mantener la satisfacción laboral del colaborador de organización INCAPISA.</p>	<p>Satisfacción laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación positiva</li> <li>• Identificación con la empresa</li> <li>• Estabilidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Ficha de observación</li> <li>• Talleres</li> </ul>
<p>Establecer las herramientas motivacionales que los colaboradores de organización INCAPISA, necesitan para optimizar la productividad.</p>	<p>Herramientas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Compromiso laboral</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Aumento de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

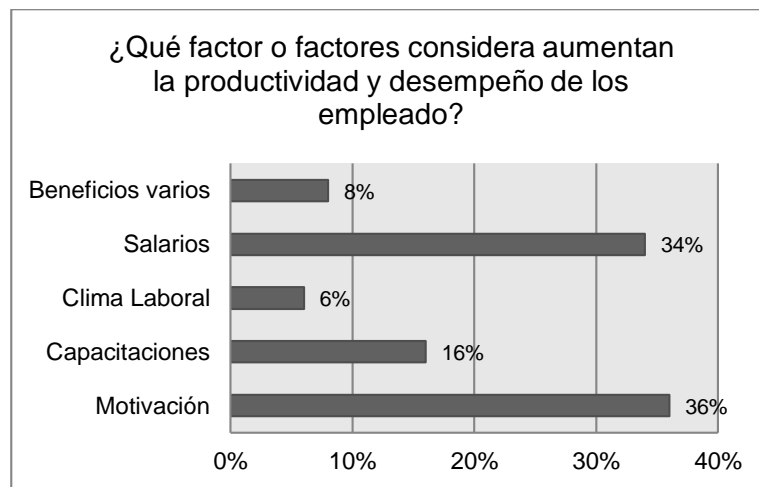
Organización INCAPISA (Industria de Calzado de Piel, S. A.), es una empresa de carácter industrial-comercial que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado, está ubicada en carretera Vieja Antigua, 6-81 Zona 1 de Mixco. Tiene amplias instalaciones, cuenta con 7 bodegas; 3 funcionan como bodegas de almacenaje de materia prima y 4 como áreas de trabajo, tiene 5 oficinas de las diferentes áreas administrativas, ubicadas en lugares distantes una de otra, 1 cafetería, 1 cancha de football y 1 de basketball, y un área de tierra y piedrín que funciona como parqueo.

##### **3.1.2 Características de la muestra**

Se trabajó con una muestra de 30 colaboradores del área de producción, 14 mujeres y 16 hombres, de nivel académico básico y diversificado, de clase social medio, de edades comprendidas entre 18 a 56 años, de etnia ladina e indígena, de religión católico y cristiano evangélico. Algunos colaboradores tenían conocimiento sobre el tema a investigar: factores que optimizan la producción del talento humano y otros no estaban informados.

## Presentación y análisis de resultados

Gráfica No.1

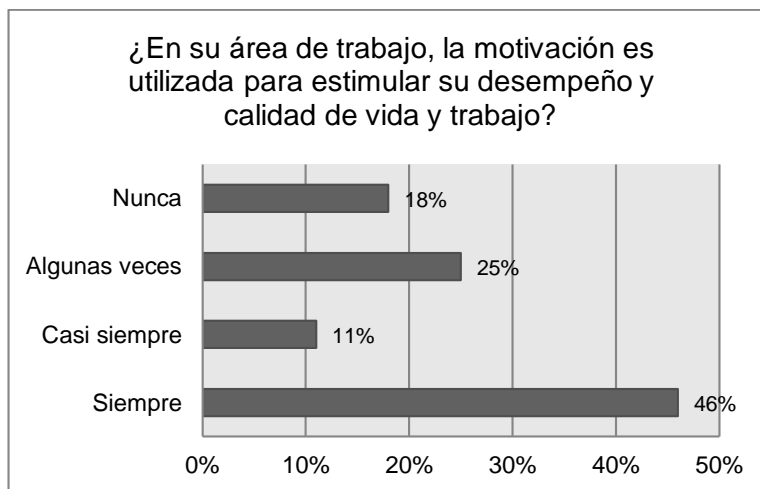


**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** el resultado demuestra que el 36% de colaboradores, considera en primer lugar la motivación extrínseca un factor importante en el ámbito laboral, para el 34% de personal, el salario su estímulo para el incremento de productividad, para el 16% les es importante recibir capacitación, para el 8% tener diversidad de beneficios dentro de la empresa y para 6% tener un buen clima laboral adecuado dentro de su entorno. Estos factores en conjunto permiten que el trabajador, se identifique y se sienta comprometido con sus labores y trabaje en alcance de metas organizacionales.



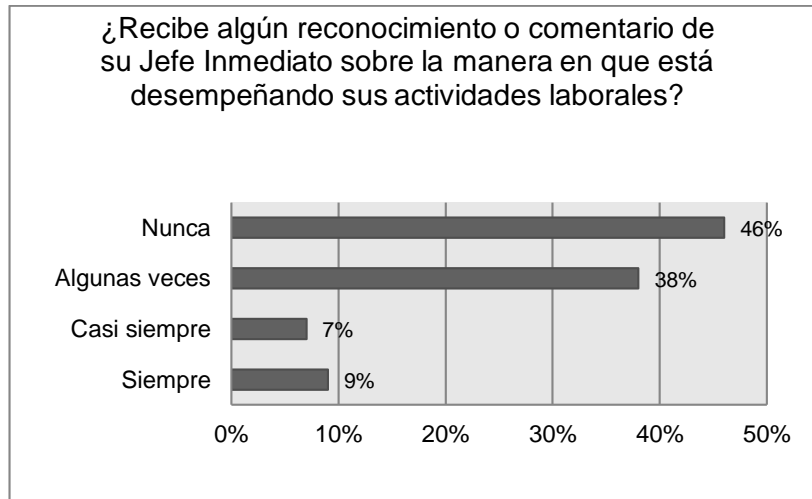
Gráfica No.2



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** según datos obtenidos se demuestra que el 46% de colaboradores, manifiestan que en su área de trabajo son motivados en sus labores, el 25% algunas veces, el 18 % nunca y el 11% casi siempre. La falta de equidad en la respuesta positiva, resalta la importancia de implementar programas motivacionales externos, para motivar a todos los empleados por igual para mejorar y aumentar su desempeño laboral.

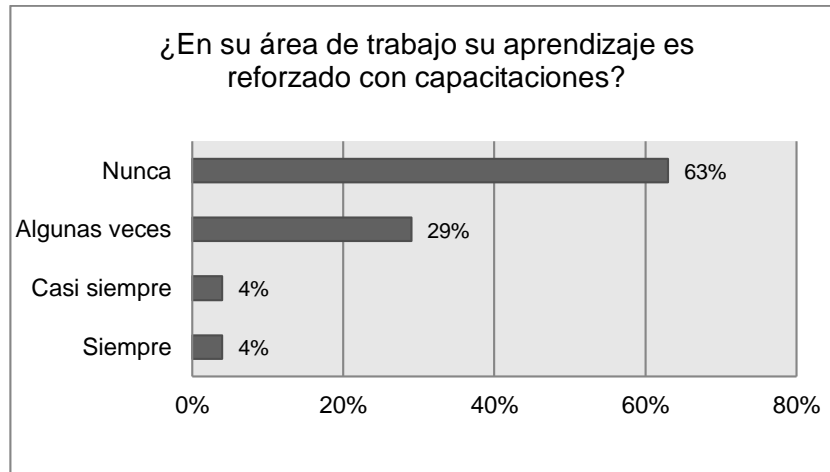
Gráfica No. 3



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** según el resultado obtenido se muestra que el 46% de empleados nunca ha sido reconocido, el 38% algunas veces o en ocasiones ha recibido comentarios de agradecimiento de su jefe inmediato, el 7% casi siempre y el 9% siempre, los resultados muestran que dentro del plan de trabajo no se tiene reconocer al empleado. Esto con el fin de hacerle saber al colaborador, si trabaja de manera óptima o darle a conocer sus puntos o áreas de mejorara.

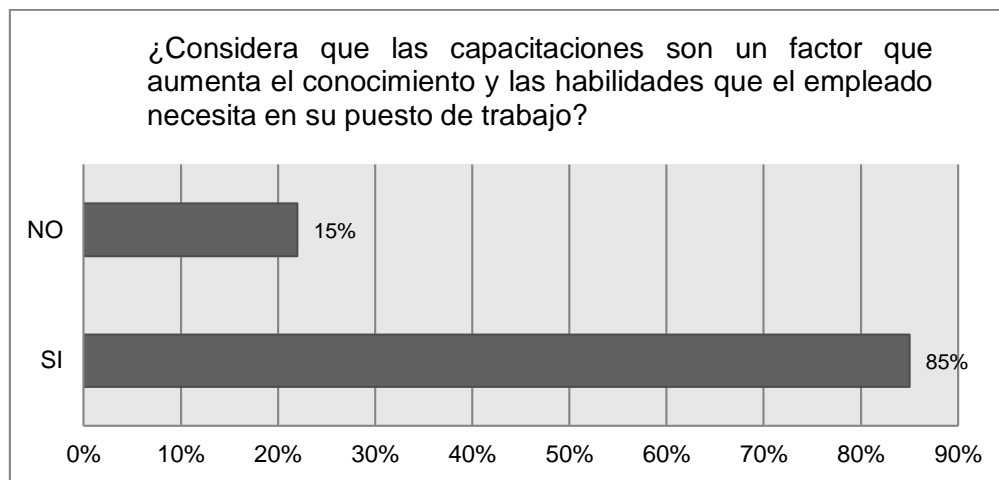
Gráfica No. 4



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** el resultado refleja que el 63% de colaboradores nunca ha recibido capacitación, el 29% algunas veces, el 4% casi siempre y el otro 4% de trabajadores reciben capacitación. Esto refleja área de oportunidad para la organización, ya que es importante capacitar al personal para actualizarlo en conocimiento del producto que opera, lo que beneficiará en realizar un trabajo de calidad y lograr el alcance de metas de producción.

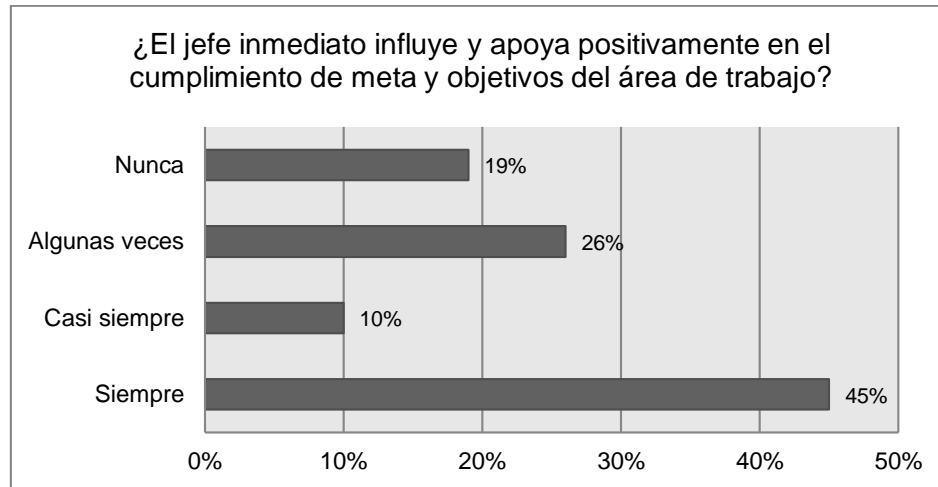
Gráfica No. 5



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** en base a lo obtenido se evidencia que el 85% de colaboradores consideran de suma importancia recibir capacitación y el 15% no lo considera importante. Sin embargo, capacitar al personal en general es un factor significativo porque contribuye en aumentar su conocimiento y habilidades para optimizar los recursos que se tienen y a la vez mejorar su crecimiento profesional y tener satisfacción laboral como personal.

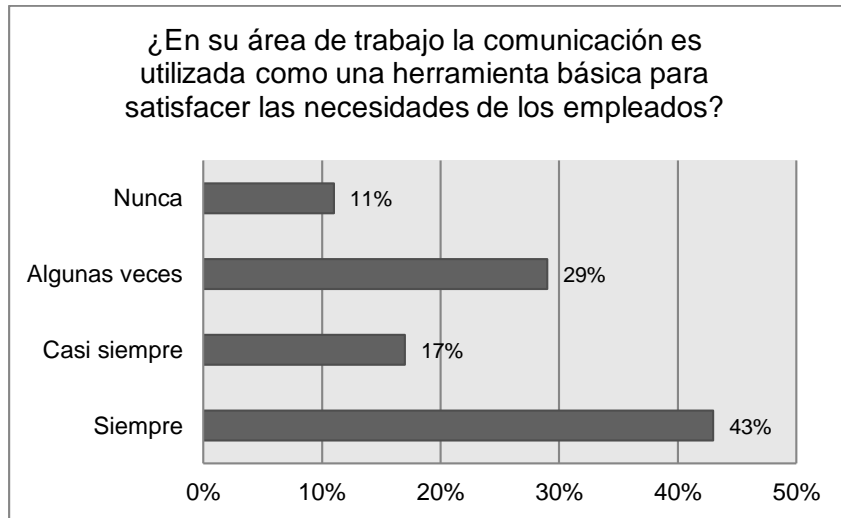
Gráfica No. 6



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** según datos obtenidos demuestra que el 45% de personal, considera que el jefe inmediato siempre es un factor influyente y motivacional para el logro de meta, el 10% casi siempre, el 26% algunas veces y el 19% nunca, la falta de equidad en la respuesta positiva, refleja que no hay un arquetipo de liderazgo en la organización. El jefe inmediato, es un factor influyente con los subalternos, la relación laboral positiva genera un mejor alcance de metas.

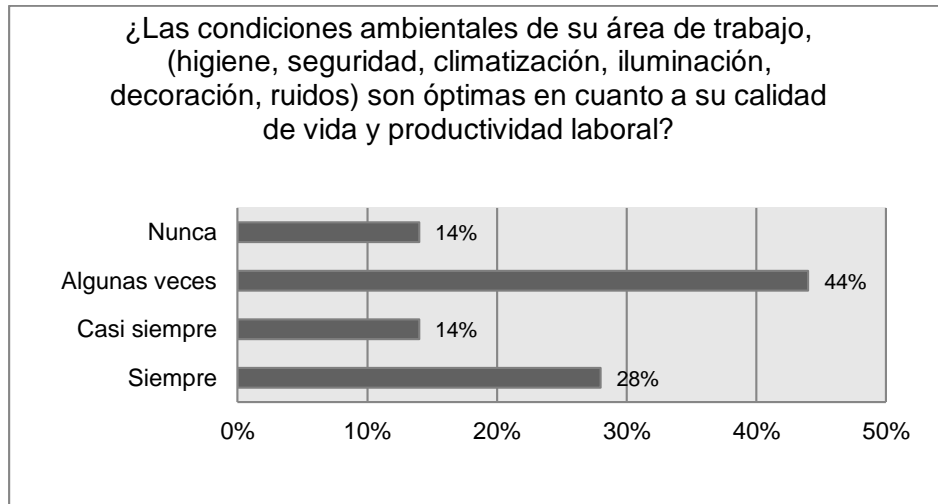
Gráfica No. 7



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** basado en datos obtenidos se muestra que el 43% de trabajadores siempre se comunican, el 29% algunas veces, el 17% casi siempre, el 11% nunca. La comunicación, es el medio diario utilizado por el personal en el área de producción, sin embargo es importante mantener la comunicación asertiva entre jefe y subalterno, lo que permite mejorar la relación interpersonal con el equipo de trabajo y conocer las necesidades de los mismos a satisfacer.

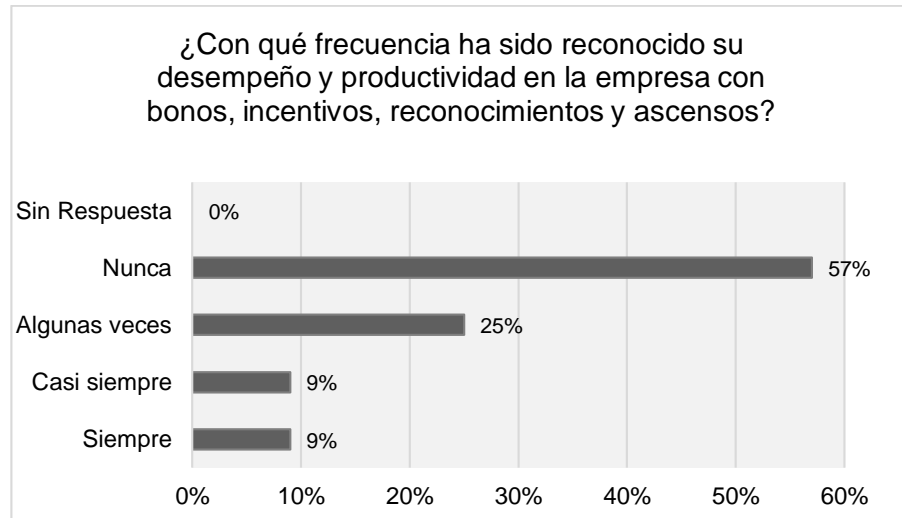
Gráfica No. 8



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** el resultado demuestra que el 28% de personal califica, siempre tener condiciones ambientales de calidad. Sin embargo, el 14% casi siempre, el 44% algunas veces y el 14% nunca; califican de tener condiciones ambientales de poca calidad. En el ámbito laboral es importante mantener óptimas condiciones ambientales, en cada lugar de trabajo a fin de mantener la calidad de vida personal y laboral del trabajador.

Gráfica No. 9



**Fuente:** Encuesta aplicada a colaboradores de Organización INCAPISA, de género masculino y femenino.

**Descripción:** en base a los datos obtenidos refleja que el 57% de personal de la institución nunca ha sido reconocido, el 25% algunas veces, el 9% casi siempre y otro 9% siempre, esto refleja que no se tiene dentro del plan de trabajo organizacional reconocer al trabajador el cual es un factor motivacional importante, lo que permite que el trabajador mejore su estado de ánimo y satisfacción laboral, lo que conlleva a optimizar su productividad y mantener la calidad de la misma para el logro de meta diaria.



### **3.3 Análisis global**

Según los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados: la observación y encuesta, aplicados en la investigación realizada a colaboradores de organización INCAPISA, demuestran que las primeras cuatro necesidades planteadas por Maslow, están cubiertas. Sin embargo, la motivación es un factor que los impulsa a ser mejores personas y trabajadores, a realizar una labor eficiente y efectiva con la expectativa de autorrealización.

Dada la necesidad de suprimir o disminuir los factores que desfavorecen el avance de una organización, se ha realizado el trabajo de investigación en organización INCAPISA, encauzada en conocer el comportamiento humano del colaborador a fin de identificar los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos por los que una persona trabaja y como logra su satisfacción en el ámbito laboral. Esto desde el enfoque profesional del psicólogo industrial como ente investigador.

Conociendo la necesidad de todo ser humano de trabajar para lograr satisfacer ciertas necesidades externas, tales como: familiares, personales y económicas. Sin embargo, cada persona tiene una percepción motivacional subjetiva distinta según sus circunstancias por lo que varía su necesidad a satisfacer. A través de la investigación se identificó que el comportamiento humano depende en gran parte de la reacción entre su entorno social y las relaciones interpersonales.

La problemática identificada en organización INCAPISA, en relación al alto índice de rotación, bajo rendimiento laboral, absentismo, falta de satisfacción laboral y actitud negativa por parte de los colaboradores, se debe en parte a la

falta de estrategias motivacionales de parte del departamento de recursos humanos, con el fin de lograr satisfacer la necesidad del colaborador.

Según los resultados, se evidenció que el colaborador demostró insatisfacción laboral a causa de la baja motivación laboral externa, la falta de reconocimiento, la poca comunicación interpersonal entre compañeros de área y jefe inmediato, dando como resultado un comportamiento conformista, manteniéndose en su zona de confort durante la rutina diaria, lo que limita en aumentar su desempeño diario. Sin embargo, el 75% de personal mantiene estabilidad laboral por un factor en común; siendo éste el salario, porque les permite satisfacer sus necesidades de salud, educación, vivienda, alimentación, asegurando el bienestar de la familia; razón por la cual tratan de mantener y conservar su empleo actual. Pero no trabajan por alcanzar su autorrealización dentro de la empresa por lo que su desempeño laboral no cumple con las expectativas del patrono.

Los factores encontrados ante el inadecuado clima laboral fueron: bajo rendimiento y productividad, falta de trabajo en equipo, una inadecuada comunicación asertiva, falta de inteligencia emocional, estrés y desconfianza, reincidencia en errores. Derivado de la insatisfacción laboral que presenta el colaborador del área de producción, opta por ausentarse o no tener un desempeño óptimo en sus funciones laborales, lo cual genera rotación de personal que incurre en pago de prestaciones laborales.

Para el personal administrativo, la baja productividad, la inestabilidad laboral, son los riesgos más evidentes que se generan ante la rotación del personal a nivel operativo, la falta de cumplimiento de metas y compromiso con el trabajo, genera pérdidas económicas para la empresa.

Fue importante desarrollar e implementar estrategias a través de los talleres y capacitaciones a jefes, supervisores y gerentes de área, dando a conocer la problemática y la necesidad de implementar y aplicar estrategias motivacionales de factores positivos para contribuir al desarrollo del talento humano en beneficio y progreso de la empresa y colaboradores; con el plan de mantener un adecuado clima laboral y desarrollar una cultura organizacional positiva, lo que permitió alcanzar la satisfacción laboral del personal.

La capacitación contribuyó en ampliar conocimiento a los jefes, supervisores y gerentes de área, quienes mantienen una visión más clara y precisa en el alcance de objetivos establecidos y en cómo tratar al colaborador. A través de reconocer el potencial del talento humano y usar factores positivos de liderazgo como lo son: comunicación asertiva, actitud positiva, influir positivamente en su equipo de trabajo, conocer las fortalezas y áreas de mejora del colaborador, y la retroalimentación en beneficio de mejoras en su desempeño laboral.

A través de la teoría conductual, se orientó a los colaboradores para crear pensamientos positivos y mantener la actitud positiva ante su entorno, considerando que el comportamiento del ser humano es una reacción ante la percepción de ciertas circunstancias y conductas externas, siendo un factor modificable. Lo que les permitió ver con claridad y de manera positiva su ámbito laboral, la participación de los jefes de área fue importante, contribuyó en tener un acercamiento y establecer nuevos esquemas de pensamiento positivo en beneficio de mejorar la acción y reacción del colaborador ante el trabajo y clima laboral. Esto con el propósito que todo el equipo de trabajo vele por mantener y trabajar bajo los principios, objetivos, visión, misión y valores de la empresa con el objetivo del alcance de los mismos.

Se determina que los factores que contribuyen en optimizar y mantener la productividad del talento humano es el apoyo de jefes, supervisores y gerentes, quienes son elementos potenciales para motivar al colaborador.

Se implementaron talleres de capacitación y programas de motivación laboral para el equipo de trabajo, como lo son:

- **Incentivo:** una vez a la semana, se le comparte una golosina al colaborador, para que salga de su rutina diaria, contando con la autorización de un presupuesto anual.
- **Reconocimiento mensual:** reconocer al colaborador más destacado del mes por sobrepasar el alcance de su meta de producción, esto a través de realizar una reunión mensual y hacer entrega de un reconocimiento y una refacción.
- **Capacitación:** capacitar constantemente al colaborador le permite tener desarrollo personal y profesional a fin de que ejecute una labor eficiente, eficaz y de calidad, cumpliendo con el principal objetivo de su puesto de trabajo.
- **Actividad recreativa:** realizar actividades al mes que le permite al colaborador salir de su rutina diaria y zona de confort, coordinada y dirigida por el encargado de recursos humanos y jefe inmediato.

El día viernes 23 de octubre de 2015, se realizó reunión con jefes inmediatos, para conocer el resultado de los cambios generados a través de la implementación del plan de beneficios efectuados en la empresa. El personal en

reunión, manifestó que al poner en práctica las estrategias y programas, se tuvo experiencias positivas de los colaboradores quienes se mostraron satisfechos con los cambios en la institución, teniendo la expectativa de continuar la implementación de nuevos planes de trabajo y efectuar cambios en beneficio del colaborador y la empresa para trabajar por el logro de las metas organizacionales.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Los factores organizacionales que impiden la optimización en el desempeño son: el índice de rotación, la baja satisfacción laboral, la falta de reconocimiento, para disminuir y generar la optimización de productividad del colaborador.

El colaborador al no ser motivado e incentivado, se limita a dar el plus en su desempeño y muestra poco sentido de pertenencia con la empresa en que labora. Es decir, la falta de motivación genera insatisfacción laboral, y en respuesta el colaborador demuestra factores psicológicos negativos en su entorno laboral, como lo es: desánimo, actitud negativa, tensión que desarrolla stress laboral, comportamiento inadecuado, falta de compromiso e incumplimiento de metas. Aspectos que son abordados por el área de recursos humanos específicamente por el profesional en la rama, como lo es el Psicólogo Industrial, a fin de evitar este tipo de comportamiento en la institución.

Es importante reconocer la labor del colaborador, ya que el reconocimiento es un factor motivacional, considerando que todo ser humano tiene la necesidad de ser reconocido y valorado. Lo cual contribuye en mejorar su desempeño y su estado de ánimo ante el entorno laboral. Es por ello la importancia, que en la empresa tome en cuenta el “ser” y “estar” del colaborador y no solo el “hacer”. Razón por la cual se implementa el plan beneficios para el colaborador, para cuidar, mantener la estabilidad laboral y brindar un adecuado clima laboral generando la satisfacción laboral.

Los factores psicológicos positivos que se obtuvieron al reconocer la labor del colaborador, fueron: satisfacción laboral, actitud positiva ante el trabajo, esfuerzo por el alcance de metas, responsabilidad por cumplimiento, comportamiento adecuado a su ámbito laboral y agrado por su función laboral.

El beneficio que obtuvo la empresa a través de los colaboradores es: estabilidad laboral, sentimiento de pertenencia a la empresa, compromiso del trabajador con sus funciones en su puesto trabajo y contribuir en dar un plus en su función laboral a fin de llenar la expectativa y optar por una promoción dentro del trabajo.

## **4.2 Recomendaciones**

Con el objetivo de reducir los niveles de rotación laboral, insatisfacción y baja productividad en el área de producción de organización INCAPISA, se realizan las siguientes recomendaciones:

Es importante para el área de gerencia general de la empresa, brindar un entorno laboral adecuado, de calidad para el colaborador y velar porque el plan motivacional y de beneficios basado en el cumplimiento del plan estratégico se cumpla; esto mantendrá la estabilidad y permite mejoras en el desempeño laboral de los colaboradores.

En el área de recursos humanos, es importante que se implemente y promuevan programas de capacitación y desarrollo, enfocados en el crecimiento laboral y profesional del colaborador. Resguardando los valores como la comunicación interna asertiva, integración y fomentar el trabajo en equipo. Crear la política de puertas abiertas para que el colaborador pueda dar sugerencias en la innovación de productos y procesos. Así mismo, dar a conocer claramente la visión, misión, objetivos, valores, principios al equipo del área de producción; para que todos trabajen bajo el mismo enfoque laboral.

A la Escuela de Psicología y área de práctica de psicología industrial, se sugiere fomentar talleres de información actualizada en el área de recursos humanos, como lo son: reclutamiento y selección, técnicas de entrevista, capacitación y desarrollo, remuneraciones, factores motivacionales y clima laboral, lo que permite ampliar el conocimiento en la preparación de profesionales que velen por mantener el bienestar del talento humano y ser el ente que contribuya en el alcance de los resultados de la empresa y bienestar de los colaboradores.



## BIBLIOGRAFÍA

ANDA, Cuauhtémoc. Introducción a las ciencias sociales. 3ª. ed. México: Editorial Limusa, 2004. 432p.  
ISBN: 9681863755

BERMEJO Orozco, Lucrecia María. Factores Motivacionales que determinan el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Administración Pública – INAP –. Tesis (Licenciada en Psicología). Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2002. 49p

BRAUDE, Lee. Sociología del trabajo. Buenos Aires, Argentina: Editorial Omnia, 1978. 199 p.  
ISBN: [SN]

CALERO, Mavilo. Aprendizaje sin límites: Constructivismo. México: Editorial Alfaomega, 2009. 200 p.  
ISBN: 9789701514290

CLONINGER, Susan. Teorías de la personalidad. 3era. Ed. México: Editorial Pearson Educación, 2003. 592 p.  
ISBN: 9702602289

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ª. ed. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill, 2009. 736 p.

ISBN: 9789701073407

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8ª. Ed. México: Editorial McGraw Hill, 2007. 500p.

ISBN: 9701061047

DECENZO, David A. y ROBBINS, Stephen. Gestión de recursos humanos. México: Editorial Limusa, 2001. 545 p.

ISBN: 9789681859107

DESSLER. Gary. Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano. 5ª. Ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2001. p. 728.

ISBN: 6073202512

DICCIONARIO Manual Ilustrado de la Lengua Española. 14ª. Ed. Barcelona: Biblograf, S. A., 1990. 1294 p.

ISBN: 8471531755

DRUKER, Peter F. Administración de la organización sin fines de lucro Principios y Prácticas, Editorial Norma, New York 1993. [125] p.

ISBN: 9580421447

FINGERMANN, Gregorio. Relaciones humanas. Fundamentos psicológicos y sociales. 9ª. Ed. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1982. 179 p.

ISBN: 9500262282

GÓMEZ-MEJÍA, Luis, BALKIN, David, y CARDY, Robert. Gestión de recursos humanos. 5ª. Ed. Madrid, España: Editorial Pearson Prentice-Hall, 1995. 816 p.  
ISBN: 9788483224021

HELLRIEGELJACKSON, Susan C. Administración, un enfoque basado en competencias. 11ª Ed. México: Cengage Learning Editores, 2005. 710 p.  
ISBN: 9786074814552

NASH, Michael. Como incrementar la productividad del recurso humano: teorías acerca de que hace a la gente productiva. 13ª. Ed. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 1988. 281p.  
ISBN: 9789580406945

McGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill, México, 2006. 141 p.  
ISBN: 9789701058718

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento organizacional. 13ª. Ed. México: Editorial Pearson Educación, 2009. 752 p.  
ISBN: 9786074420982

SOSA Girón, Andrea Susana. Influencia de las emociones en el desempeño laboral. Tesis (Licenciada en Psicología). Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2007. 63p

WALLERSTEIN, Immanuel. El capitalismo histórico. 5ª. Ed. en español. México: Editorial Siglo XXI, 1988. 105 p.

ISBN: 9682315395

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) / La Evaluación del desempeño del trabajador [fecha de consulta: 12 agosto del 2016]

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) / Ergonomía [fecha de consulta: 19 de septiembre del 2016]

AneXoS

## Glosario

### B

**Biomecánico:** Ciencia que estudia la aplicación de las leyes de la mecánica a las estructuras y los órganos de los seres vivos.

### C

**Coaching:** del verbo inglés to coach, «entrenar» es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas se pueden incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

**Contractual:** procedente del contrato.

### D

**Despótico:** Concerniente al déspota o al despotismo. Absoluto, sin ley, tiránico.

### E

**Ergonomía:** disciplina científica relacionada con la comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos de un sistema, y la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos de diseño para optimizar el bienestar humano y todo el desempeño del sistema.

**Explícito:** que expresa clara determinadamente una cosa.

### H

**Heterogeneidad:** calidad de heterogéneo, compuesto de partes de diversa naturaleza.

## I

**Innata:** Que no es aprendido y pertenece a la naturaleza de un ser desde su origen o nacimiento

**Innovar:** significa literalmente nuevo o regeneración, es alterar las cosas introduciendo novedades.

**Insight:** término utilizado en Psicología proveniente del inglés que se puede traducir al español como "visión interna" o más genéricamente "percepción o entendimiento". Se usa para designar la comprensión de algo.

## P

**Percepción:** obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo, gusto, los cuales dan una realidad física del medio ambiente.

**Persuasivo:** que es hábil y eficaz para persuadir, convencer, inducir a alguna persona a creer o hacer una cosa.

**Prescindir:** renunciar a una persona o una cosa o privarse de ella.

## R

**Recíproca:** responder a una acción con otra semejante.

## T

**Tácito:** Se aplica a la persona que es callada o habla poco.

**Tendencia:** Reacción que mueve al sujeto a obrar para conseguir un fin.



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**ANEXO No. 2**

Técnica: Ficha de observación  
 Fecha de aplicación: sábado 29 de agosto del 2015  
 Hora de aplicación: 8:00 a.m.  
 Lugar en que se aplicará: Organización INCAPIISA, S. A.

Objetivo	Aspectos a Evaluar	Criterio de Elaboración	Criterio de Evaluación
Observar y registrar datos sobre las condiciones laborales de los empleados del área de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima Organizacional</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Motivaciones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Tipos de motivación laboral</li> <li>• Tipos de conducta de los colaboradores</li> <li>• Logros de metas</li> <li>• Calidad de vida del colaborador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1= necesita mejorar</li> <li>• 2= en proceso</li> <li>• 3= logrado</li> <li>• N= no se pudo observar</li> </ul>





**ANEXO No. 3**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Elaborado por:** Gloria Jiménez y Wendy Sandoval.

**Empresa:** INCAPISA, S.A.

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

**FACTORES QUE OPTIMIZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO**

<b>1=</b> necesita mejorar	<b>2=</b> en proceso	<b>3=</b> Logrado	<b>N=</b> No se pudo observar
----------------------------	----------------------	-------------------	-------------------------------

<b>Recursos Humanos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>N</b>
Cuenta con programaciones de Capacitación.				
1. Vela por las condiciones optimas de las áreas de trabajo (higiene, seguridad, climatización, iluminación, decoración, ruidos).				
2. Promueve incentivos, bonos de productividad, reconocimientos a los empleados.				
3. Apoya a los jefes de áreas en base al cumplimiento metas y objetivos.				
4. Promueve actividades para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados.				
5. Cuenta con programas de ayuda económica o de salud hacia los empleados.				
6. Promueve el Reclutamiento Interno				



**ANEXO No. 3**

<b>Jefe Inmediato</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>N</b>
1. Existe la comunicación entre jefe inmediato y colaborador.				
2. Destreza para transmitir información a los colaboradores.				
3. Reconoce el desempeño del colaborador.				
4. Diseña estrategias en base a cumplimiento de metas y objetivos.				
5. Crea el clima propicio en el área de trabajo.				
6. En base a modulación, volumen, tono de voz y pronunciación son adecuados al momento de dirigirse a los empleados.				
7. Recibe apoyo del departamento de Recursos Humanos cuando necesita innovar la tecnología de su departamento.				

<b>Colaborador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>N</b>
1. Transmite entusiasmo, e interés por su trabajo.				
2. Recibe inducción al momento de ser implementado algún nuevo equipo de maquinaria.				
3. Se le permite aportar creatividad e innovación en el desarrollo de sus actividades laborales.				
4. Si es una persona de recién ingreso se respeta su ritmo de aprendizaje				
5. Logra comunicar sus ideas con su jefe inmediato.				
6. Se siente motivado en base a salario, bonificaciones extras, promociones, y capacitaciones.				
7. Cuenta el colaborador con condiciones optimas de calidad de vida.				

Conclusiones: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO – CUM –  
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
 CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA –CIEP`S- “MAYRA GUTIERREZ”



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**ANEXO No. 4**

Técnica: Encuesta

Fecha de aplicación: jueves 27 de agosto del 2015

Hora de aplicación: 8:00 a.m.

Lugar en que se aplicará: área de producción de la Organización INCAPIISA, S. A.

Objetivo	Aspectos a Evaluar	Criterio de Elaboración	Criterio de Evaluación
Identificar los indicadores que optimizan la motivación de los colaboradores.  Conocer la opinión de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas problemáticas</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de relación</li> <li>• Tipos de motivación laboral</li> <li>• Características de la motivación laboral</li> <li>• Tipos de conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente</li> <li>• Aceptable</li> <li>• Medio</li> <li>• Malo</li> </ul>



**ENCUESTA**

**ANEXO NO. 5**

4. ¿En su área de trabajo su aprendizaje es reforzado con capacitaciones?

Siempre                      Casi siempre                      Algunas veces                      Nunca

5. ¿Considera que las capacitaciones son un factor que aumenta el conocimiento y las habilidades que el empleado necesita en su puesto de trabajo?

Si                       No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. Su Jefe Inmediato influye y apoya positivamente en el cumplimiento de metas y objetivos de su área de trabajo.

Siempre                      Casi siempre                      Algunas veces                      Nunca

7. En su área de trabajo la comunicación es utilizada como una herramienta básica para satisfacer las necesidades de los empleados.

Siempre                      Casi siempre                      Algunas veces                      Nunca

8. Las condiciones ambientales de su área de trabajo (higiene, seguridad, climatización, iluminación, decoración, ruidos) son optimas en cuanto a su calidad de vida y productividad laboral.

Siempre                      Casi siempre                      Algunas veces                      Nunca

9. ¿Con qué frecuencia ha sido reconocido su trabajo y desempeño dentro de la empresa con bonos de productividad, incentivos, reconocimientos, ascensos?

Siempre                      Casi siempre                      Algunas veces                      Nunca



**ENCUESTA**

**ANEXO NO. 5**

**FACTORES QUE OPTIMIZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO**

**Elaborado por:** Gloria Jiménez y Wendy Sandoval.

**Fecha:**

día	mes	año

**Genero:**

Masculino

Femenino

**Seleccione el rango de edad en que se encuentra:**

20 años o menos

21 – 25 años

26 – 35 años

36 – 45 años

46 – 55 años

56 años o más

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de enunciados, por favor responda subrayando o marcando la respuesta que mejor se adecua a su caso. Sus respuestas serán analizadas de manera confidencial.

1. ¿Qué factor o factores considera aumentan la productividad y desempeño de los empleado?

Motivación

Salarios

Capacitaciones

Beneficios varios

Clima laboral

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

2. ¿En su área de trabajo la motivación es utilizada para estimular su desempeño y calidad de vida y trabajo?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

3. Recibe algún reconocimiento o comentario de su Jefe Inmediato sobre la manera en que está desempeñando sus actividades laborales.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO – CUM –  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS



**LISTA DE COTEJO**

**ANEXO No. 6**

**FACTORES QUE OPTIMIZAN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO**

Elaborado por: Gloria Jiménez y Wendy Sandoval.

Genero:  Masculino  Femenino

Fecha:  día  mes  año

**Rangos de edad:**

20 años o menos  21 – 25 años

26 – 35 años  36 – 45 años

46 – 55 años  56 años o más

1. ¿Qué factores considera aumentan la productividad y desempeño de los empleados?

	Motivación	Salarios	Capacitaciones	Beneficios varios	Clima laboral	Otros	¿Cuáles?
<b>Masculino</b>							
<b>Femenino</b>							
<b>Total</b>							



**LISTA DE COTEJO**

**ANEXO No. 6**

ITEMS / INDICADORES	SI	NO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	¿POR QUÉ?
2.¿En su área de trabajo la motivación es utilizada para estimular su desempeño y calidad de vida y trabajo?							
3.Recibe algún reconocimiento o comentario de su Jefe Inmediato sobre la manera en que está desempeñando sus actividades laborales.							
4.¿En su área de trabajo su aprendizaje es reforzado con capacitaciones?							
5.¿Considera que las capacitaciones son un factor que aumenta el conocimiento y las habilidades que el empleado necesita en su puesto de trabajo?							
6.Su Jefe Inmediato influye y apoya positivamente en el cumplimiento de metas y objetivos de su área de trabajo.							



**LISTA DE COTEJO**

**ANEXO No. 6**

7.En su área de trabajo la comunicación es utilizada como una herramienta básica para satisfacer las necesidades de los empleados.								
8.Las condiciones ambientales de su área de trabajo (higiene, seguridad, climatización, iluminación, decoración, ruidos) son optimas en cuanto a su calidad de vida y productividad laboral.								
9.¿Con qué frecuencia ha sido reconocido su trabajo y desempeño dentro de la empresa con bonos de productividad, incentivos, reconocimientos, ascensos?								
<b>TOTAL</b>								