

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO  
DE FORMACIÓN INTEGRAL CIUDAD DE LA ESPERANZA DE COBÁN, ALTA VERAPAZ."**

**TESIS DE GRADO**

**LUIS ANTONIO CAN AC**  
CARNET 21077-10

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015  
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTEGRAL CIUDAD DE LA ESPERANZA DE COBÁN, ALTA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**LUIS ANTONIO CAN AC**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015  
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S. J." DE LA VERAPAZ

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. MONICA PATRICIA MORALES LEONARDO

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN



**FH/ap-NT-258-14**

Guatemala,  
27 de agosto de 2014

Señor  
**Luis Antonio Can Ac**  
Presente

Estimado señor Can:

De acuerdo al dictamen rendido por el Comité Revisor de Anteproyectos de Tesis de esta Facultad, se conoció el anteproyecto de tesis presentado por el estudiante **Luis Antonio Can Ac**, carné No. **21077-10**, de la Licenciatura en Psicología Industrial/organizacional, el cual se titula: "**Propuesta de un programa de motivación laboral para colaboradores del Centro de Formación Integral Ciudad de la Esperanza de Cobán, Alta Verapaz**". El Comité resolvió **APROBAR** el anteproyecto, y nombrar como asesora a la Licenciada Mónica Patricia Morales Leonardo.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



*Irene Ruiz Godoy*  
Mgtr. Irene Ruiz Godoy  
Secretaria de Facultad



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LUIS ANTONIO CAN AC, Carnet 21077-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 0594-2015 de fecha 2 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTEGRAL CIUDAD DE LA ESPERANZA DE COBÁN, ALTA VERAPAZ."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 10 días del mes de febrero del año 2015.



*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**

## **AGRADECIMIENTOS:**

- A mis padres:** Por haber sembrado en mi mente y corazón una inquietud que cada día crece gracias a la buena formación que colocaron en mí desde hace 23 años; y por su notable colaboración y comprensión que durante toda mi formación profesional han demostrado.
- A mi hermana:** Por haber sabido estar conmigo en cada uno de estos cinco años de formación.
- A mis compañeros:** Porque de ellos también he aprendido, pues en su infinita diversidad cada uno ha sembrado conocimientos que llevo grabados en mi mente y corazón.
- A mis catedráticos:** Porque cada uno de ellos aportó en lo que hoy como profesional soy, pero en especial al Licenciado Juan Tzoc y al Ingeniero Arnaldo Alvarado.
- A mi padrino:** Quien me ha ayudado a comprender acerca del valor de abrir el corazón en conjunto con mi formación, y de quien puedo afirmar con mucho orgullo es uno de mis mejores amigos.
- A mi empresa:** Cafepán, porque más que una oportunidad de crecimiento y sustento financiero hoy significa el espacio donde comprendo que todo conocimiento es nulo si no se lleva a la práctica y donde gracias a la buena fe de sus directivos he crecido como profesional y persona.
- A Jedving, Luis y Juan:** Porque más allá de ser parte de una ideología de vida diferente, han sido partícipes de una valiosa perspectiva que ha ido creciendo en los últimos años; y prevalecerá por mucho tiempo más con nuestra verdadera amistad.
- Y finalmente, a Dios:** Porque él es quien me guía, me instruye y me bendice; es gracias a las oportunidades que él me ha brindado que he logrado llegar hasta donde hoy he llegado y a donde aún me falta por llegar.

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
I. Introducción	1-31
II. Planteamiento del Problema	32-33
2.1. Objetivos	33-34
2.2. Elemento de Estudio	34
2.3. Definición de Elemento de Estudio	34-35
2.4. Alcances y Limites	35
2.5. Aporte	35
III. Método	
3.1. Sujetos	36
3.2. Instrumento	37-38
3.3. Procedimiento	38-39
3.4. Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística	39-40
IV. Presentación y Análisis de Resultados	41-47
V. Discusión	48-53
VI. Conclusiones	54-55
VII. Recomendaciones	56
VIII. Referencias	57-59

## I. INTRODUCCIÓN

El motor esencial para que cualquier persona realice una actividad es la motivación, en el ciclo de vida de los seres humanos es común observar que todo acto humano es movido por una razón que cada sujeto tiene de forma personal e individual; este fenómeno social también se da en las personas que laboran dentro de una institución educativa, ya que muchos de los resultados que tienen las personas en sus puestos de trabajo dependen en gran parte de las razones y los motivos que les han sido sugeridos o bien han sido fortalecidos de parte de los dirigentes de la misma.

La motivación dentro de un ambiente laboral es importante para el desarrollo profesional de los sujetos, puesto que en muchas ocasiones de los motivos bien dirigidos surgen altos índices de identificación empresarial y dicha situación se observa tanto en empresas industriales, financieras o de servicio al cliente, como en las instituciones educativas, lucrativas y no lucrativas.

Considerando que en cada una de ellas el recurso humano es el más valioso, la calidad educativa es un objetivo primordial de toda institución educativa; sin embargo dentro del proceso de educación en el país se encuentran factores tanto económicos como políticos y hasta individuales hacen que este objetivo no pueda cumplirse, afectando así la motivación del docente que se encarga de este proceso fundamental de enseñanza-aprendizaje. En ocasiones, en algunas instituciones el factor económico se ha manejado de mala forma, llegando al punto que a pesar de tener sistemas de pago bien remunerados se generan resultados educativos poco interesantes o relevantes desde el punto de vista de los estudiosos de la educación, por ello en ocasiones se debe apelar al diseño y aplicación de algunas herramientas de la Gestión del Talento Humano, para que no se dependa únicamente del aspecto monetario, pudiendo recurrir incluso a la gestión de programas de motivación contextualizado al tipo de organización.

Por lo tanto, además de fortalecer la motivación de los colaboradores e incrementar los niveles de productividad de cada uno de los puestos, las instituciones que aplican e implementan un Programa de Motivación logran encontrar una reducción en la incidencia de problemas, ya que las personas ocupantes de los cargos encuentran en este tipo de programas una forma de identificarse y visualizarse como mejores docentes y colaboradores para la institución que trabajan al haber sido tratados como seres humanos con necesidades y sentimientos del interés sus dirigentes.

Para diseñar un programa de motivación se deben determinar cuáles son las condiciones y situaciones de algunos factores de motivación, para que de estos factores se determinen los componentes de la motivación que deben ser incluidos dentro del mismo. Para este estudio en específico la realidad del contexto laboral del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” debe ser estudiado a profundidad para diseñar una herramienta que fortalezca los procesos mentales de los docentes de la institución y fortalezcan los directivos con esta herramienta su Gestión del Talento Humano, situaciones que son de gran necesidad en la institución.

Fundamentado en lo anterior, se hace necesario diseñar un programa de motivación acorde a las necesidades expuestas por los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”, para aportar y fortalecer en la Gestión que tiene la institución actualmente con su talento humano y por ende mejorar los índices del desempeño de la institución.

Con respecto al tema, diversos trabajos se han realizado acerca del diseño de propuesta de programas de motivación o temas afines. Dentro de algunos estudios de carácter nacional se encuentra el de Alvarado (2005) quien realizó una investigación de tipo descriptivo, en la que se trabajó un programa de motivación. Para lograr este objetivo, hizo uso del Cuestionario de Escalas de Motivaciones Psicosociales el cual mide los factores de la conducta motivacional; dicho instrumento lo aplico a 42 sujetos, de ambos géneros, entre ellos profesionales meseros, cajeros y asistentes de cocina; habiendo evaluado los tres turnos del restaurante. De la aplicación de la metodología se pudo determinar los aspectos esenciales de un programa de motivación laboral, diseñándolo con las partes de: Introducción, Objetivos, Pasos para la elaboración del Programa, Contenido del Programa, ¿Quiénes ejecutarán el Programa?, Conferencias Motivacionales, Información del Seguro Médico, Conferencia sobre Higiene y Salud Alimentaria, Programación mensual de actividades del Programa, Presupuesto del Programa, Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía y Anexos. Se recomendó al final de la investigación que se debía implementar dicho Programa, para lograr mantener e incrementar la motivación laboral de los empleados.

Rabanales (2005) utilizó una investigación transversal descriptiva para definir un Programa de Motivación Permanente para incrementar el rendimiento laboral del personal paramédico de una institución pública hospitalaria. Para lograr el objetivo de la investigación hizo

uso de instrumentos de observación y de un cuestionario estructurado de 26 preguntas abiertas y cerradas, el personal que fue tomado como muestra fue de un total de 36 personas de una población de 57 paramédicos. Los resultados que fueron encontrados se centraron específicamente en el poco interés administrativo por el desarrollo de carrera, manejo poco interesante de una equitativa compensación y mala gestión del departamento de recursos humanos; por lo que se concluyó en la necesidad de soluciones en los ámbitos identificados por el instrumento y se recomendó implementar la propuesta de motivación permanente, optimizar el recurso humano mediante la calidad de los jefes inmediatos, mejorar las oportunidades de progreso y crear espacios de motivación para los paramédicos.

Por su parte, Castro (2009) realizó un estudio de tipo descriptivo para el diseño de una propuesta de incentivos no monetarios para docentes del Centro Escolar Solalto. El objetivo que persiguió la investigación fue determinar los aspectos que debía contener dicha propuesta para que los docentes se presentaran puntualmente a los puestos de trabajo. Los sujetos de estudio fueron en su totalidad de sexo masculino, de los cuales 9 docentes pertenecían al área de primaria y 16 al área secundaria, constituyendo una población total de 25 maestros. El instrumento al cual fueron sometidos los 25 maestros fue un cuestionario diseñado por Castro, que tenía 16 preguntas directas, que buscaba conocer las necesidades o expectativas de los docentes del Centro Escolar Solalto en relación a un programa de incentivos no monetarios. Castro encontró que los incentivos de mayor interés para los docentes del Centro Escolar Solalto eran: una felicitación verbal o escrita del Jefe Inmediato, una cortesía de una noche de algún hotel para dos personas y por último un libro de desarrollo personal; se concluyó que a los docentes del Centro Escolar les interesaba un plan de incentivos no monetarios, que les proporcionara beneficios adicionales, ya que con ello se sentirían motivados en el trabajo y a presentarse puntualmente a sus labores. Al final del estudio se recomendó ejecutar el programa de incentivos no monetarios diseñado en el Centro Escolar Solalto para motivar a los docentes a que se presenten antes o puntualmente a sus puestos de trabajo.

Chavarría (2011), estudió cuáles eran las estrategias motivacionales para los empleados de producción de una empresa industrial orientada al sector construcción de la ciudad capital, el instrumento diseñado por Chavarría fue una boleta de encuesta que se aplicó a una muestra representativa de 44 colaboradores del nivel operativo. El estudio encontró deficiencias en el área

de motivación y deficiencias en la interrelación de los colaboradores por causa de la carencia de un programa de desempeño de los mismos, por ello se recomendó trabajar en las áreas donde había debilidad como lo era directamente todo lo que concierne al departamento de recursos humanos.

Cuesta (2013) realizó una investigación acerca de la motivación docente, esta investigación de tipo descriptivo transversal buscaba establecer la motivación personal y laboral de los maestros del programa de intercambio cultural que laboraba en una institución educativa privada de Guatemala. Para obtener la información se utilizó un cuestionario con Escala de Likert de 1-4 el cual fue diseñado para medir la motivación de los docentes expatriados y el número de sujetos fue de 25 extranjeros de la institución con edades comprendidas entre 20 y 60 años de edad. Se concluyó en base a los resultados que los docentes del programa de intercambio cultural presentaban motivaciones personales y laborales al expatriarse y los factores que más les motivaba en el área laboral era la oportunidad de ahorro que podían tener, en el área personal les motivaba el desarrollo personal que tenían, seguido por la busca de un cambio cultural. Se recomendó que la institución educativa debiera contribuir para que los docentes del programa de intercambio cultural contaran con diferentes planes de ahorro, tales como acuerdos con instituciones bancarias que les ofrecieran mejores tasas de interés. Se recomendó también lo beneficioso de contar con capacitaciones que ayuden al desarrollo personal de los expatriados.

Cutz (2013) investigó sobre la motivación en las industrias panificadoras de Quetzaltenango, y el objetivo de su investigación era determinar cuáles eran las motivaciones en las empresas de esta rama. Para realizar el estudio necesito el apoyo de 67 integrantes de diversas panificadoras de las diversas áreas –producción, ventas y gerentes- haciendo uso de boletas de opinión de los sujetos diseñado por Cutz. De la investigación se encontraron resultados que indicaron que los empleados no se sentían motivados, a pesar que los gerentes aseguraban sentir a sus subordinados muy motivados, además se detectó que se carecía de un plan estructurado de motivación laboral. A partir de esos resultados y conclusiones se recomendó que se realizaran constantes evaluaciones con respecto a la motivación para al personal de las panificadoras y se pudiera responder con éxito a los objetivos empresariales; capacitar a los gerentes de las industrias panificadoras sobre las teorías de motivación ya que se veía un desconocimiento en la aplicación de las mismas de parte de estos; realizar una revisión de actividades y funciones de los puestos al notar una evidente poca relación con estos de parte de los colaboradores; considerar los factores y

técnicas motivacionales dentro de la planificación y coordinarlas de la mejor manera en un plan de motivación, haciendo uso de los enfoques motivacionales; y explicar la importancia de los planes motivacionales para la empresa y para los colaboradores.

A nivel internacional también existen estudios sobre temas de motivación laboral. Dentro de estos se encuentra un estudio realizado en Chile elaborado por Feo y Guzmán (2001), quienes desarrollaron una investigación descriptiva para realizar una propuesta de plan de motivación laboral para los trabajadores del departamento de cobranzas Contact Center para contribuir al incremento de la productividad en base a la descripción de las características que afectan la motivación de los empleados. El total de sujetos que se incluyó dentro del estudio fue de 17 personas, dentro de las cuales 6 eran directivos y 11 eran operativos; y los instrumentos que se aplicaron fueron guías de observación y cuestionarios cerrados diseñados por las autoras. Los resultados finales del estudio determinaron que los colaboradores no se desempeñaban de forma efectiva y que se requería incluir en el plan de motivación laboral los aspectos que más aquejaban a la situación de la empresa. Por ello, se recomendó la implementación del plan diseñado por los autores que contemplaba el trabajo de tres fases esenciales: Diseño de la estrategia de motivación laboral (Fase I), Implementación de las estrategias de la motivación laboral (II) y Evaluación y Control del Plan de Motivación Laboral (III).

Vidaurre (2009), realizó un estudio de tipo transaccional descriptivo en El Salvador donde realizó un diagnóstico organizacional para crear un punto de partida en el diseño de un programa de motivación laboral en una empresa de telecomunicaciones para poder resolver los problemas que el diagnóstico pudiera determinar. El estudio se trabajó con los 110 empleados de la organización de los diferentes departamentos de la misma haciendo uso de la escala de Likert para determinar los factores que buscaba medir el estudio. Los resultados del estudio indicaron que la situación de la empresa requería necesariamente la aplicación de acciones tácticas para el fortalecimiento de la gerencia de Recursos Humanos, misma recomendación que se hizo al finalizar el estudio.

También Camacho y Katime (2010) en Colombia realizaron un estudio donde abordaron el tema de motivación desde el punto de partida de una propuesta de un plan de comunicaciones internas de la empresa Dinissan. La investigación tuvo un enfoque mixto y los encuestados dentro

del estudio fueron 17 jóvenes entre 25 y 35 años de edad que pertenecían al área administrativa y operativa de la empresa. Los instrumentos utilizados fueron guías de observación, exploración, seguimiento, encuestas y un plan de comunicaciones interno diseñado para mejorar los niveles de motivación en el personal. El estudio al finalizar evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

Bedodo y Giglio (2011) de la Universidad de Chile realizaron un estudio sobre motivación laboral y compensaciones con un estudio de orientación teórica que buscaba conocer y comunicar la relación entre motivación laboral y compensaciones. Por el tipo de estudio, que era de carácter bibliográfico no se contaron con sujetos ni instrumentos al no ser una investigación puramente de campo. El estudio se realizó siguiendo cuatro fases de investigación: Búsqueda y Revisión Bibliográfica (I), Sistematización de información (II), Exponer hallazgos (III) y por último el Análisis e Interpretación de Resultados (IV); luego de culminar el estudio se logró determinar la importante relación que guarda el tema de motivación laboral con las compensaciones así como los efectos positivos que tiene la buena gestión de ambos conceptos en un ambiente laboral.

Para fortalecer el presente estudio se hace necesario hacer énfasis en varios autores y su postura acerca de la motivación y aspectos esenciales que esta incluye, mismos que se presentan a continuación.

### **1.1.Motivación.**

La motivación es un resultado generado a partir de algo denominado Motivo, Morris define a este como “La necesidad o deseo específico, como el hambre, la sed o el logro, que impulsa a la conducta dirigida a metas” (Morris, 2009, pp. 345). Chiavenato por su parte afirma que “Todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (Chiavenato, 2011, pp. 41).

Como lo indican los autores el motivo es el desencadenante que encausa el comportamiento humano, en otras palabras sin un motivo claro y bien definido con dificultad habrá una motivación clara y precisa para moldear el comportamiento del sujeto o ser vivo.

Arago (1993) clasificó a los motivos en dos grupos fundamentales. En primer lugar menciona los factores primarios, que está conformado por los motivos como el hambre, la sed o el apetito sexual; y en segundo lugar se encuentran los secundarios, en el cual según Arago se ubican todos los motivos que son adquiridos en el proceso de desarrollo individual de los sujetos.

Ya comprendida la naturaleza de un motivo, se deben considerar las posturas acerca de la definición de Motivación; al respecto Feldman (2009) por ejemplo, afirmó que la motivación es ese grupo de factores que dirigen y activan el comportamiento de todos los seres existentes dentro de la vida humana, considerando en este grupo a todo tipo de organismos que tienen un motivo por naturaleza o genética universal.

También la motivación ha sido definida como “una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”. (López, 2005, pp. 26). Por su parte Davis y Palladino definieron a la motivación como los “factores fisiológicos y psicológicos que explican la activación, la dirección y la persistencia del comportamiento” (Davis y Palladino, 2008, pp.231).

Baron (1996) definió a la motivación como un proceso interno que se activa o desactiva en cada persona y que su función principal es mantener o regular la conducta del ser humano por un tiempo determinado.

En un estudio de Romero y Jaramillo (2010) se determinó que “Motivación es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo para iniciar y dirigir la conducta de ésta. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, como en el plano social” (Romero y Jaramillo, 2010, pp. 25).

Motivación “es el mecanismo psicológico subyacente a un comportamiento que se dirige consciente o subconscientemente a un fin y que puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que el fin se desee”. (Castillo, s/f, pp. 10).

A partir del motivo, se genera la motivación; los procesos de motivación se dan en forma diferente en cada ser humano y esta característica de los seres humanos tiene relación con la prevalencia que tiene una conducta en el modo de vivir de cada uno de estos. Tal y como se ha

analizado anteriormente la motivación tiene la función reguladora del comportamiento, con fundamento en un motivo o un grupo de motivos específicos.

Un aspecto fundamental de la motivación es la emoción; Morris define a esta como el “sentimiento como el temor, la alegría o la sorpresa, que subyace en la conducta” (Morris, 2009, pp. 345). Davis y Palladino (2008) describieron a esta como el conjunto de cambios de carácter fisiológico y de los sentimientos, provocados por estímulos de tipo externos o internos que conducen a reacciones evidentes que son observables y verificables de parte del entorno del sujeto que es sujeto de la emoción.

Arago (1993) define a la emoción como una agitación del ánimo, que es acompañada de un efecto corporal que es evidente en las reacciones de los individuos que son afectados por este tipo de situaciones alterables.

Baron afirmó acerca de las emociones que son “reacciones que constan de reacciones fisiológicas, estados cognoscitivos subjetivos y conductas expresivas” (Baron, 1996, pp.419).

El papel que tiene la emoción en la motivación, es el de un actor principal que fortalece al motivo y este por ende encamina a la motivación. De forma general, al considerar el estudio de la motivación es inevitable tener que considerar el trabajo en la emoción dentro de esta y el papel del motivo para analizar los efectos en la motivación.

## **1.2. Tipos de motivación.**

Ramírez, Abreu y Badii (2008) trataron el asunto de la motivación, y determinaron que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en lo que realiza; los autores afirman que mientras más se aleje la realidad de lo que se había deseado la satisfacción será menor. Para manejar adecuadamente los niveles de expectativa entre lo deseado y lo que realmente se tiene es necesario profundizar acerca de los tipos de motivación.

Morris (2009) propone una clasificación sobre las dos ramas de la motivación. En primer plano encontramos que el autor determinó como primer eslabón a la motivación intrínseca, y la definió como ese factor determinante para provocar un motivo para realizar un acto pero que surge de una misma conducta realizada; por otro lado, el autor determinó que existe una motivación

extrínseca, y esta es la reacción que se genera al momento de que un sujeto tiene un comportamiento o conducta para obtener cierta recompensa o bien evitar un castigo.

Según la estructura de Morris, la motivación es un sistema que se complementa en factores internos o personales y factores externos o desencadenantes de una acción; a nivel personal cada sujeto encuentra los procesos adecuados para el fortalecimiento de estas motivaciones.

Dentro de la vida personal de cada sujeto, se encontraran momentos en los cuales las motivaciones intrínsecas puedan ser más fuertes que las extrínsecas y viceversa; y esto es un factor a considerar, ya que en ambientes laborales la actividad de regulación y consideración de estos factores recaerán en aquellos que se encarguen de velar y organizar los procesos que sean los que causen estas condiciones motivacionales para los sujetos que individualmente tienen necesidades de motivación tanto en el trabajo como en la vida personal.

### **1.3.Ciclo Motivacional.**

Según Chiavenato (2011) el ciclo motivacional comienza con una fuerza intrínseca que da paso a un tipo específico de comportamiento de parte del sujeto que está inmerso en el ciclo. Cuando aparece una necesidad, rompe el estado de confort del organismo y envía un mensaje directo que es representado por diversas formas de expresión anatómica como lo es la tensión, la insatisfacción, la incomodidad o bien un estado de desequilibrio emocional en ocasiones. Este estado lleva a los sujetos a buscar un método o una forma de aliviar todas esas expresiones del organismo para avisar de su necesidad y por lógica el individuo empieza a actuar de forma en que su comportamiento sea la representación de un alivio a su necesidad. Si el comportamiento resulta ser efectivo, la necesidad se reducirá al punto que todas las expresiones del organismo para solicitar el alivio de su necesidad se reducirán al punto de que el sujeto se encontrara de nuevo cómodo y sentirá un nivel de equilibrio en todas las áreas que haya sido afectado a partir de la aparición de la necesidad.

“A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades” (Chiavenato, 2011, pp. 42). Mediante la repetición del ciclo motivacional las conductas se vuelven más sólidas ante condiciones adversas parecidas a la del primer momento en el cual el sujeto se enfrentó a las expresiones del organismo que ya se mencionaron.

El ciclo motivacional tiene sus riesgos, puesto que una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento del sujeto pues con la repetición de los momentos estos dejan de ocasionar tensión o incomodidad.

Chiavenato (2011) también advierte del riesgo que supone cuando una necesidad no es satisfecha ya que asegura que esta puede frustrarse o compensarse. Si una necesidad no es cubierta adecuadamente o no es cubierta totalmente genera cierto nivel de tensión, y cuando esta se acumula busca un medio indirecto de salida; también se encuentra la posibilidad que una necesidad supla a otra de una u otra forma. “Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo”. (Chiavenato, 2011, pp. 42).

El ciclo motivacional es un conocimiento fundamental para la comprensión de los procesos mentales que guían, dirigen y organizan nuestra mente durante un proceso de motivación en cualquier ámbito. Entenderlo es un apoyo personal y humano para la comprensión de que el ser humano es un conjunto de percepciones y emociones acerca de las cuales se puede trabajar para sacar lo mejor de sí mismos.

Es importante considerar los factores que este ciclo aporta al ámbito laboral, tal y como lo citó Chiavenato en ocasiones no podríamos suplir necesidades laborales pero existirán caminos, formas y opciones para poder atender las necesidades de los colaboradores de una institución; la clave será manejar de forma adecuada el ciclo motivacional y entender cada uno de los actores principales que en él participan.

#### **1.4.Motivación Laboral.**

Feldman (2009), explicó un ejemplo claro para enfocar la motivación en una ciudad de Estados Unidos; en el ejemplo un joven de 27 años que durante una expedición tuvo un accidente, termino con el brazo inmovilizado por el peso de una piedra, el joven americano manejo la situación amputándose el mismo. El objetivo del autor con esta ejemplificación es enfatizar la importancia que tienen los motivos internos en el ser humano para lograr salir adelante.

Casos como el explicado por el autor, siempre tienen una relación fuerte con los instintos que para Feldman son “Patrones de comportamiento innatos determinados biológicamente y no

por aprendizaje” (Feldman, 2009, pp. 289). Por su parte Baron (1996) afirma que los instintos son patrones de conducta que son universales para un grupo determinado o una especie en específico.

Al igual que en la vida cotidiana, en el ámbito laboral la motivación tiene mucho que ver con los instintos ya que es tarea de todo directivo entender cómo manejar estos de buena forma para crear ambientes laborales efectivos y agradables para el colaborador.

López define a la motivación dentro del ámbito laboral como “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”. (López, 2005, pp. 26).

Para Baron (1996) la motivación en el trabajo es el nivel de motivación para ejecutar, desarrollar y culminar las tareas de forma efectiva y correcta.

Sin embargo, para crear ambientes motivacionales es importante considerar la aplicación que los tipos de motivación tienen en el ambiente laboral. Según Davis y Newstrom (2003), los dos tipos de motivación tienen incidencia en el trabajo de distintas formas. En primer lugar, los motivadores intrínsecos dentro de un ambiente laboral son un grupo de emociones de satisfacción que tienen los colaboradores para realizar su trabajo, de modo que el ciclo motivacional encuentre continuamente efectividad en la satisfacción de la necesidad de satisfacción con la calidad del trabajo del mismo. En segundo lugar, los motivadores extrínsecos son retribuciones externas que son dadas por el ambiente en general del trabajo y no brindan una satisfacción instantánea sino que brindan una satisfacción al largo plazo cuando se es recompensado.

“La motivación no es cosa de ser impulsado desde el interior por varias urgencias, sino que es más cuestión de ser atraído desde el exterior por las expectativas de obtener resultados deseados” (Baron, 1996, pp. 398). La afirmación del autor explica precisamente la diferenciación entre los dos tipos de motivadores contextualizados en el ambiente laboral, por una parte se debe considerar que las motivaciones intrínsecas son importantes, pero un peso importante cuando de actividades donde tengan que ver resultados se refiere la tiene cubierta aquellas motivaciones externas que fortalezcan el comportamiento de los sujetos que conforman un equipo de trabajo.

De forma general se puede afirmar que esa fuerza motora que las personas dentro de las instituciones tienen para realizar sus labores diarias se le denomina Motivación. El reto actual de

las empresas es generar motivación efectiva, ya que se puede observar que la actitud es la base fundamental del desempeño en los colaboradores de una institución. Se debe afirmar que una empresa que motiva no solo genera resultados sino humaniza la labor de los colaboradores que pertenecen a su equipo de trabajo.

### **1.5.Motivadores de la conducta laboral.**

Jiménez (2013), publicó una entrada de blog acerca de algunas herramientas funcionales para motivar al personal. En ella resaltó la importancia que tiene la variedad en cuanto a herramientas de motivación se refiere para fortalecer la actitud de los colaboradores.

Entre los principales factores que Jiménez abordó se encuentra en mi primer lugar el trato laboral y las expectativas que pueda tener a largo plazo dentro de la empresa; estos dos factores son importantes pues el compromiso que se genera el buen manejo del ambiente laboral; así como la seguridad que introyecta un desarrollo personal a largo plazo en una empresa son de mucha eficiencia para cualquier institución. Otro factor clave que Jiménez identificó es reconocimiento positivo del trabajo de los colaboradores, pues siempre cualquier sujeto vera con como positivo el gesto de agradecimiento de aquello que por inercia sabe debe hacer dentro de su puesto. Por último, Jiménez habla del factor de la colaboración que se tiene en el momento de realizar un trabajo, ya que cuando en un ambiente laboral se encuentran diversas personas que se entienden y comunican de buena forma llegando a integrar un equipo que se ayudan entre si la motivación definitivamente tendrá efectos positivos en los intereses de todos los implicados en la labor institucional.

Baron (1996), hace referencia acerca de los tipos de acciones que se pueden ejecutar para incrementar la motivación laboral en los colaboradores. El autor cita cuatro recomendaciones para que todo encargado del componente humano pueda potencializar a su talento humano fortaleciendo puntos clave de su gestión.

El primer factor considerado por Baron, es el establecimiento de metas, pues se ha detectado que cuando un equipo de trabajo conoce con claridad cuáles son los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo existe un mayor índice de compromiso de parte de los integrantes del equipo hacia conseguirlo y de equipararse como una unidad en función del logro de ese objetivo.

El segundo factor propuesto por Baron, es el diseño de un plan de incentivos que tenga la posibilidad de ser seleccionado por los colaboradores, el autor afirma que mientras más inmerso se siente el colaborador en elegir la forma de cómo es motivado y recompensado por su buena labor mejores serán los resultados en función del compromiso enfocado a la actividad.

Un tercer factor, es el diseño del trabajo que consiste en el diseño consciente de parte de los directivos para hacer más interesante y atractivo la descripción del trabajo en términos de funciones para provocar en los colaboradores un interés por desempeñarse en el cargo, y sobre todo valorar el mismo generando altos niveles de desempeño. Dentro de este diseño del trabajo, se recomienda realizar una diversificación del trabajo que consiste en hacer más amplia la gama de oportunidades de desempeño que tengan las personas, esta técnica es funcional para los cargos que suelen ser tediosos o repetitivos en algún momento.

El cuarto factor, es el enriquecimiento del puesto que consiste en elevar el estándar de responsabilidad y el nivel de exigencia que los colaboradores tienen ante diferentes situaciones y que repercutan de forma directa en la institución. En esta forma de motivar al personal se generan altos niveles de autoestima de parte del colaborador que le hacen sentirse valorado por la empresa y por ende comprometido con ella.

Estos cuatro factores, marcan una pauta acerca de una buena gestión del talento humano y su enfoque en la motivación del mismo. Es importante considerar esta recomendación, pues estas actividades simples pueden hacer que el trabajo deje de ser un tedio o una actividad de sobrevivencia para darle un toque de valor y de goce para los colaboradores de una institución.

En este punto es importante considerar el enfoque de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas proyectados a nivel laboral. Como se analizó antes, los motivadores intrínsecos se dan de forma natural y los extrínsecos se dan de forma aprendida; sin embargo Alvarado (2005) cito en su estudio la diferenciación que tienen estos dos motivadores enfocados directamente en el ambiente laboral. La motivación intrínseca, es aquella que esta derivada por el contenido que por naturaleza ya viene diseñada en el puesto de trabajo. Y la motivación extrínseca, vendrá dada por acciones que se tomen para motivar o mantener motivadas a los colaboradores de una institución. Es decir, así como se estudió antes la generalidad el enfoque empresarial es similar en cuanto a forma pues los motivadores extrínsecos suelen ser aprendizajes que son inculcados por el ambiente

de trabajo, mientras los intrínsecos son el efecto de una identidad y compromiso que las personas tienen conforme a su cargo en general.

Para motivar a los colaboradores, se debe comprender las necesidades que estos tienen en su nivel personal para poder generar un efecto a nivel profesional. Toda institución debe tomar en cuenta que si sus niveles intrínsecos y extrínsecos son bien cultivados el camino a los buenos resultados se hace placentero de parte de todo el equipo.

### **1.6. Tipos de Incentivos.**

Como se identificó antes los incentivos son importantes para la motivación de los colaboradores y han sido definidos como “recompensas que los individuos buscan obtener” (Baron, 1996, pp. 398).

Werther y Davis (2008) han considerado a los incentivos como el factor clave para que un colaborador potencial pueda seleccionar trabajar en una u otra institución según la calidad de incentivos que cada institución ofrezca. Además dividieron a estos en tres ramas principales; la primera la rama de carácter monetario, que es la más conocida por todos los medios y entornos sociales; la segunda es la de servicios, que incluye aquellas facilidades que las instituciones ofrece como alimentación, transporte, seguros, entre otros beneficios no monetarios; y por último las garantías importantes que son aquellos beneficios que las instituciones suelen no considerar en la parte general de los beneficios como viajes, regalos, o todo aquello que no se incluye dentro de un pago normal.

Al igual que Werther y Davis, otros autores también han propuesto diferentes clasificaciones de incentivos. Dessler (2001), recomendó dividir a los incentivos en dos grandes grupos; en primer lugar los incentivos a corto plazo, que se dan según se había trabajado en un periodo determinado y se habían logrado ciertos resultados; y en segundo lugar los incentivos a largo plazo, que se dan como resultados de un largo periodo de tiempo y en ocasiones suele ser oportunidades de inversión en la empresa, o bien bonos en torno al resultado que se obtuvo dentro del periodo establecido.

Normalmente el incentivo es tomado como un suplemento importante de la bonificación total de los colaboradores; Werther y Davis (2008) definieron que existían diferentes sistemas de

incentivos clave en la compensación de los colaboradores de las instituciones; sin embargo dentro de las seis ramificaciones propuestas se encuentran los Incentivos No Financieros, por su naturaleza difiere por completo de los cinco niveles anteriores. En esta división de los autores se encuentran aquellos incentivos que se materializan en cualquier forma de pago que no sea monetaria “sin embargo, pueden también concederse en otras especies como placas conmemorativas, objetos, certificados o días especiales de vacaciones” (Werther y Davis, 2008, pp. 377). Estos incentivos no monetarios suelen dirigirse a objetivos específicos en los cargos elegidos para aplicar esta medida; además los efectos que este tipo de incentivos tienen en la calidad de vida del colaborador son muy positivos al mantener su enfoque principal en el puesto y en el entorno de trabajo.

Otra clasificación importante es la realizada por Rodríguez y Bonilla acerca de los incentivos donde encontraron que la clasificación más precisa era en primer lugar los incentivos intrínsecos (No Monetarios), y en segundo lugar los incentivos extrínsecos (Monetarios).

Las principales diferencias entre estos dos tipos de incentivos radica en la forma en la cual se generan, el incentivo intrínseco surge de una motivación personal del colaborador aunque es causada por factores subjetivos de parte de los directivos de la empresa. En este tipo de incentivos se apela a las actividades que motiven al colaborador desde un punto de vista psicológico. Algunos ejemplos claros de los incentivos intrínsecos son: felicitaciones en público, reconocimientos de labores bien realizadas de persona a persona, aumento de responsabilidad en función de resultados obtenidos en su último trabajo positivo, entre otras.

En cambio, el incentivo extrínseco requiere de una fuente externa poderosa, como beneficios que sean visibles para el colaborador. En el caso de estos incentivos, su enfoque va más en cuanto a reconocimientos que no tienen una percepción monetaria como: cenas regaladas por la institución, vales de regalo, viajes patrocinados por la empresa, entre otros.

“Los enfoques de la motivación basados en los incentivos señalan que la motivación se deriva del deseo de obtener metas externas valiosas, o incentivos” (Feldman, 2009, pp. 292). La importancia que tiene el incentivo dentro de la motivación en los colaboradores es tan radical como lo es el sueldo base y bonificaciones que por ley tiene un colaborador dentro de su cargo. Es

clave comprender y entender que debe existir un interés importante por trabajar en los incentivos si se quiere de una buena condición motivacional de parte de los colaboradores de una institución.

Cuando en una institución las condiciones económicas resultan no ser las más adecuadas, suelen apelar a programas de incentivos intrínsecos; en muchos casos es difícil comprender las causas de porque este tipo de incentivos debería merecer la pena implementarlos considerando que el dinero es una fuente de motivación importante. Dessler (2001), enlista una serie de factores del porque los planes de incentivos monetarios no incentivan la labor del talento humano dentro de una institución; el autor propone que muchas empresas apelan a un mejoramiento económico dejando a un lado la remuneración emocional haciendo que sus colaboradores se vuelvan máquinas de producción de la institución.

El primer factor identificado fue el de que La retribución por el desempeño no debe ser sustituida o cambiada por una buena gestión administrativa general de la institución, este factor se refiere a que muchos administradores escudan su gestión de talento humano por medio de incentivos financieros.

El segundo factor es que el colaborador obtiene lo que paga, este factor es crear la dependencia de un condicionamiento de parte del administrador con sus colaboradores y hacerle creer que cada cosa que obtiene es porque él la está pagando por medio de su trabajo lo cual a largo plazo produce un desgaste en el momento en que no obtiene algo que desde su percepción debió obtener.

El tercer factor es que el sueldo no es un motivador real, pues asegura el autor que de acuerdo a Herzberg la motivación va más allá de una remuneración financiera, y que debe ir acompañada de motivadores reales que se relacionen con su lugar de trabajo, responsabilidades y éxito psicológico.

En el cuarto factor el autor habla de que los premios castigan, pues cuando uno es motivado por medio del incentivo otro es castigado al no obtener un premio similar; un quinto factor es que los premios rompen relaciones, cuando se generan planes de incentivos que discriminan al colaborador por sus resultados pueden crear climas desagradables entre las personas pues aquellos que reciben ciertos incentivos perderán la confianza del grupo o bien la amistad del mismo.

El sexto factor es que los incentivos pueden restringir el desempeño, en ocasiones este fenómeno se observa cuando los colaboradores comienzan con un proceso de limitar mucho los niveles de desempeño laboral al considerar que existe un límite de satisfacción esperado por el administrador; como séptimo factor se encuentra que el incentivo socavan la capacidad de respuesta, al estar cómodo un colaborador al recibir cierta cantidad de incentivos comienza a perder la capacidad de iniciativa que podía tener cuando el incentivo era una idea sola sobre cómo podía ser recompensado por hacer bien las cosas; el octavo factor es que el incentivo socava la motivación intrínseca, este factor indica que en ocasiones al ser remunerado por su buen desempeño de forma inconsciente el colaborador comienza a aceptar la idea de que está trabajando de forma automática y olvida que su trabajo lo realiza por voluntad propia e individual, de cierta forma comienza a sentirse como una herramienta de resultados de parte de la empresa y por ende comienzan las solicitudes de aumentos y entre otras actitudes; el último factor descrito por el autor es el que las personas trabajan por algo más que dinero, las instituciones que aplican planes de incentivos deben tener cuidado en no aplicar esta situación a la hora de ejecutar los mismos, ya que no se debe olvidar la naturaleza humana y todos aquellos factores que realmente nutran la vida personal del colaborador pues nunca se debe perder de vista que el colaborador es un ser humano que necesita sentirse identificado con una institución por sus valores, su naturaleza, su ambiente de trabajo y no por la cantidad de dinero que remunera mensualmente, si en cierto caso el colaborador se percibe motivado por el dinero se genera una especie de soborno al mismo y un sentimiento que cobra por su lealtad y compromiso con la misma.

De forma general, los incentivos son desencadenantes de emociones y motivos muy positivos para los colaboradores. Se debe tener un especial cuidado a la hora de seleccionarlos y aplicarlos en el entorno laboral.

### **1.7.Clima Organizacional.**

Cuando un grupo de colaboradores ingresa a un ambiente laboral y son contratados por una institución, automáticamente este grupo de colaboradores comienza a formar parte del talento humano de la institución. La adaptación de cada uno de los integrantes de la institución varía, y es tarea de todo directivo velar porque la adaptación se produzca de mejor forma para crear un buen Clima Organizacional.

Chiavenato afirma que “el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organizacional, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (Chiavenato, 2011, pp. 49).

El clima organizacional se relaciona directamente con la motivación, ya que los dos factores se interrelacionan bidireccionalmente por naturaleza. Encuentran entre si una sinergia de lógica en la cual van de la mano y se interrelacionan de manera en que el directivo que se ocupe de mejorar la motivación laboral, se estará ocupando a su vez del clima organizacional. Se debe tomar en cuenta que mucho de lo que se perciba como motivación de parte del colaborador estará ligado directamente al estilo de motivación que se aplique en el ambiente así como de todas las condiciones organizacionales que se tomen en el mismo.

Chiavenato (2011) afirma que la adaptación de los individuos a los ambientes varia de una personalidad a otra; sin embargo existe una serie de características que hacen que una persona se adapte de mejor forma al clima y sea incluso un promotor de cambios positivos para el mismo: En primer lugar la persona que se siente bien consigo misma, ya que esta posee la autoestima y el auto concepto necesario para entender el funcionamiento del ambiente y de su postura ante él; en segundo lugar las personas que se sienten bien en relación con las demás personas, este tipo de personas son aquellas que suelen adecuarse socialmente bien con los demás a pesar de sus diferencias de personalidad; y por ultimo las personas que son capaces de enfrentar las demandas de la vida, en esta última característica encontramos a las personas que poseen una alta capacidad de adaptación a lo que se le requiere según la situación que se esté presentando.

Aunque no se delimita ni se discrimina a nadie, se afirma que si una persona cumple con las características anteriores, tendrá la capacidad de afrontar el ambiente y de mejorarlo con buenas actitudes y acciones que fortalezcan el clima organizacional de la organización.

Parte importante del clima organizacional la conforma el ambiente físico y se dice que tiene un efecto directo en el desempeño de los colaboradores; según Baron (1996) existen tres variables ambientales que afectan al desempeño de los colaboradores. Primeramente la calidad del aire, que si se descuida en una institución se puede poner en riesgo causando posible síndrome del aire para los colaboradores; seguidamente se encuentra la temperatura, que si no es bien regulada o

se descuida puede causar altos niveles de estrés o incomodidad para los colaboradores; por último la tercer variable es el ruido, que es una condición que se genera en ambientes laborales continuamente pero que debe velarse porque no sea en un nivel incómodo para el desempeño de labores.

El clima organizacional es la plataforma del desarrollo institucional, y la clave para que esta plataforma no se descuide es mantener en constante vigilancia para que tanto la motivación y el ambiente físico sea cuidado y verificado para satisfacer las necesidades personales de los colaboradores.

### **1.8. Teorías de la Motivación.**

Dentro de la diversidad de teorías que tratan acerca de la motivación, se encuentran dos grandes ramas según Davis y Palladino (2008):

#### 1.8.1. Teorías de Motivación Biológicas.

Son las teorías que estudian la motivación desde un punto de vista de los instintos; estos instintos crean un estímulo liberador como cuando se explicó el ciclo motivacional y busca que se encuentre una solución al proceso mental que se genera mentalmente.

#### 1.8.2. Teorías de Motivación Cognoscitivas.

Las teorías de motivación cognoscitivas son todas aquellas que incluyen dentro de su aplicación al razonamiento humano y la forma de vida que estos tienen en su entorno. Dentro de estas teorías encontramos a la mayoría de autores que han postulado sus principios de motivación y en esta rama se encuentran:

##### 1.8.2.1. Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

“De acuerdo con Maslow, cinco categorías de comportamiento motivado se ordenan en forma jerárquica a lo largo de dos dimensiones: el tipo de motivación y la intensidad de la motivación” (Davis y Palladino, 2008, pp. 235).

Chiavenato (2011), se refiere a la jerarquía de las necesidades de Maslow y describió cada nivel de forma explicativa enfocado en las organizaciones.

- a. Necesidades fisiológicas. Son las necesidades que se relacionan a lo fisiológico como lo son el hambre, la sed, el sueño, entre otros. Maslow aseguraba que esta era la principal pues si una persona no encuentra seguridad fisiológica podría poner en riesgo su autorrealización, que es el fin máximo de la jerarquía; él afirmaba que si una persona no se sentía satisfecha en este primer nivel con dificultad lograría un nivel alto de satisfacción general dentro de la organización. Cabe mencionar, que no se limita al desempeño laboral ya que él aseguraba que su jerarquía era aplicable a todas las actividades de la vida cotidiana del ser humano. En el ámbito laboral las necesidades fisiológicas son cubiertas con aspectos como: ambientes para comer, áreas de servicios sanitarias adecuadas, área de cafetería, entre otros.
- b. Necesidades de seguridad. Las inseguridades del ser humano son varias, sin embargo la necesidad de seguridad en este nivel se refiere a una seguridad de habitación, seguridad personal y seguridad de empleo. Maslow aseguraba que si una persona tenía la seguridad de que algo era seguro crearía cierta estabilidad en su personalidad; un factor importante de mencionar es que en este nivel el ser humano tiende a protegerse siempre de peligros que en ocasiones son reales o imaginarios, enfocado en el aspecto laboral la necesidad de seguridad abarca aspectos como: la estabilidad laboral, cobertura hospitalaria y de seguros, entre otros.
- c. Necesidades sociales. Esta necesidad se relaciona directamente a la importancia que tienen las relaciones sociales de los individuos por naturaleza. Feldman (2009) describe este nivel de la jerarquía como el interés por establecer y mantener relaciones interpersonales con los demás sujetos de su entorno. De forma clara esta necesidad se refiere al impulso de sentir la aceptación de parte del grupo de compañeros, intercambio de pensamientos de forma adecuada y conviviendo de forma en que todos sean únicos y diferentes pero aceptados. Dentro del ámbito laboral se dice que un colaborador cubre sus necesidades sociales cuando logra ingresar dentro del ambiente laboral como un miembro más del equipo de trabajo y se encuentra satisfecho con la forma en la cual se relaciona con los demás. Forma parte clave para la satisfacción del nivel próximo de la jerarquía.
- d. Necesidades de aprecio. El aprecio o estima es clave para los seres humanos, sentirse amados y respetados, o bien aceptados por un grupo forma parte clave de su desarrollo. Luego de pertenecer al grupo, quieren que ese grupo social les ame y les valore por lo que son. Desde esta perspectiva Maslow propone la creación de grupo equitativos y que se apoyen y respeten entre sí y se logre equipar a la organización de una forma que todos dentro del equipo se

encuentren estimados y queridos. Para poder hacer una cobertura adecuada de esta necesidad se dice que se debe comenzar trabajando en la autoestima y el autoconcepto que la persona tiene de sí misma, para luego partir a trabajar en el aprecio y aceptación del grupo. Dentro del ambiente laboral las necesidades de aprecio se fortalecen con momentos de interrelación y convivencia entre colaboradores que deben apelar al fortalecimiento de la estima de todo el equipo como uno solo. Maslow afirmó que si estas necesidades no eran cubiertas se podría generar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que por ende generaría en una organización bajos desempeños o trabajos de mala calidad.

- e. Necesidades de autorrealización. La autorrealización según Feldman (2009) es el nivel donde el sujeto normalmente se hace consciente de su elevado potencial para ser independiente y único en su existencia. Precisamente de todas las necesidades jerarquizadas por Maslow, esta se ubica en el punto más alto. Maslow aseguró que después de haber pasado todos los niveles anteriores el individuo podía ascender a un nivel de realización altamente efectivo y así poder lograr definirse como un ser totalmente satisfecho. Cuando un individuo se encuentra satisfecho en este nivel de la jerarquía se dice que este puede desarrollar su más alto potencial al punto que logre proponerse lograr lo que desee encontrando la forma de alcanzar dicha meta propuesta; las necesidades de autorrealización se logran con la ayuda de factores como la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia sana y la plena utilización de sus talentos con libertad. Dentro del ámbito laboral se puede reforzar dichas necesidades con la ayuda de elementos que hagan propicias estos factores dentro de cada colaborador y así potencializar la motivación y el logro personal de todos los integrantes del equipo.

“Maslow jerarquiza las necesidades motivacionales y señala que antes de satisfacer una necesidad de orden superior, más complejas, deben satisfacerse algunas necesidades primarias” (Feldman, 2009, pp. 293). Las necesidades antes descritas no han sido las únicas jerarquizadas a lo largo de los estudios de motivación pues en un estudio Vásquez y Valbuena (s/f) hablan sobre Abraham Maslow y agregaron dos necesidades a la jerarquía que él ya había propuesto. Aunque la jerarquía sigue siendo la misma las dos necesidades que ellos proponen la han ubicado antes de las necesidades de autorrealización y según estos dos estudiosos estas necesidades son:

- f. Necesidades de conocer y de comprender. Los seres humanos necesitan entender y conocer, la necesidad de poseer un proceso mental lógico y bien formado es importante para cada uno de

los seres humanos y desde esta perspectiva la teoría afirma que el sujeto dese entender incluso sus necesidades y la forma en la cual las satisface. Este tipo de necesidad incluye el razonamiento de como el individuo logra satisfacer cada una de sus necesidades a partir de satisfacer los niveles anteriores; se dice que en cuanto el ser humano se hace consciente de ello logra potencializarse para llegar de forma más consistente al nivel más alto de la jerarquía.

- g. Necesidades estéticas. Este tipo de necesidad abarca a la habilidad que poseen los seres humanos para generar belleza en las cosas que hacen tanto desde el lugar de trabajo hasta donde viven; dentro de esta necesidad se puede proyectar la capacidad que puede tener el individuo no solo de razonar, sino también de lograr avanzar a una habilidad que sea capaz de mejorar sus ambientes y adecuar su llegada al nivel máximo de la jerarquía.

Estas dos últimas necesidades, aunque no son aceptadas por los teóricos aun merecen la pena ser estudiadas para lograr entender el contexto general de la idea de Maslow. Maslow entiende que al encontrar personas autorrealizadas las cosas deben marchar mejor dentro de una organización; por ello el afirma que la clave para la satisfacción motivacional de las personas es hacerlas sentir autorrealizadas mediante los factores extrínsecos que en su mayoría motivan e incentivan la satisfacción de cada uno de los niveles. En el momento en que el individuo encuentra las necesidades de autorrealización satisfechas automáticamente su sentimiento de insaciabilidad se activa de forma que continuamente buscara mejorar e incrementar sus niveles de satisfacción. “No importa cuán complacida este la persona, deseará siempre más” (Chiavenato, 2011, pp.44); afirmación que nos hace comprender que dentro de un ambiente laboral debemos buscar encontrar la satisfacción de las necesidades de forma escalonada de manera en que el individuo logre sentirse tan autorrealizado que busque continuamente un mejoramiento en su desempeño.

Por su parte Davis y Newstrom (2003), indicaron que las necesidades debían clasificarse en tres órdenes diferentes; en primer lugar el orden inferior donde se ubicarían las primeras dos necesidades descritas por Maslow, es decir las necesidades fisiológicas y de seguridad; en segundo lugar se ubicaría el orden superior donde entrarían las necesidades de amor, pertenencia y participación social. Para los autores la autorrealización es el fin máximo de la jerarquía y ese sería el orden final de los dos órdenes anteriores.

“Para activar una determinada necesidad de orden superior, orientando así el comportamiento, la persona debe satisfacer primero las necesidades más elementales de la

jerarquía” (Feldman, 2009, pp. 293). “A medida que se van satisfaciendo los sucesivos estratos de necesidades, dice Maslow, el individuo se siente motivado para atender las necesidades del peldaño siguiente” (Papalia y Olds, 1988, pp. 322). Estas afirmaciones explican toda la naturaleza de la teoría de la motivación de Maslow pues en síntesis la motivación según Maslow es el consecuente trabajo de satisfacción de necesidades por niveles de prioridad; y cuando un nivel es satisfecho el siguiente es la prioridad más cercana. La importancia que la comprensión de esta teoría a nivel de una institución radica en que los directivos deben velar porque se les presenten las condiciones necesarias en el ambiente de trabajo de manera que no haga falta ninguna de las necesidades ni se tenga que apelar a un sacrificio de vetarse de ciertos derechos que en el ciclo motivacional se estudió que tienen mucha importancia para el bienestar del colaborador.

#### 1.8.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.

Davis y Newstrom (2003), explican acerca de la etiología del concepto de la teoría de los dos factores; se afirma que en una ocasión Herzberg pidió a cierto grupo de sujetos que indicaran un listado de cosas que causaban bienestar en relación a su trabajo, y que también enlistaran las cosas que causaban malestar en relación al mismo. Los resultados le dieron la premisa a Herzberg para indicar que la motivación del colaborador no era únicamente en función de la remuneración monetaria, sino de factores que motiven y a la vez encaminen un proceso a la satisfacción personal. Además, Herzberg comprendió que las prestaciones laborales y las políticas de personal eran solo factores higiénicos que estaban dentro de un ambiente laboral para indicar la naturaleza de funcionamiento, pero no para motivar de forma efectiva.

Robbins, Coulter, Varela, Huerta, Amaru, Jones, Rodríguez (2009) explican la diferencia entre motivación y satisfacción al indicar que el ambiente de trabajo solo puede producir satisfacción o insatisfacción según sean las condiciones que presente este para el colaborador; pero no motivación para desempeñarse mejor, puesto que solo el contenido del cargo puede motivar realmente los instintos del colaborador a querer desempeñarse mejor y producir una lealtad e identificación institucional.

Según Chiavenato (2011) la teoría de Herzberg se desglosa en dos factores principales y aporta ideas nuevas acerca de la motivación al considerar que la motivación de las personas no es

únicamente función de remuneraciones monetarias sino de características importantes que describe en su clasificación:

- a. Factores Higiénicos: Este conjunto de factores se refiere a las condiciones que rodean a las personas en el trabajo. “Comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc.” (Chiavenato, 2011, pp. 45). Este grupo de factores en ocasiones presenta limitaciones para producir una motivación bien cimentada en los colaboradores de una institución, por ello se hace necesario el trabajo en el factor complementario. Dentro de los factores higiénicos merece la pena considerar el ambiente de trabajo en cuestiones ambientales, al igual que se estudió en el tema de Clima Organizacional, es importante considerar que el clima ambiental y las tres variables del ambiente físico son importantes en esta teoría de Herzberg; pero al igual que el ambiente físico es de sumo valor el ambiente humano y organizacional, pues las relaciones con colegas, jefes, la satisfacción con el salario devengado y las políticas empresariales son factores higiénicos importantes de considerar a la hora de calificar el desarrollo de este factor en un ambiente laboral.
- b. Factores Motivacionales: Este segundo conjunto de factores se refieren al contenido específico del cargo, y se enfoca en las tareas y obligaciones relacionadas con el mismo. “Comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional” (Chiavenato, 2011, pp. 45). En este nivel de motivación se consideran todas aquellas condiciones de trabajo que encausan motivaciones reales en los colaboradores y evocan el espíritu de superación de parte del mismo en su trabajo. Dentro de los factores motivacionales encontramos una diversidad de oportunidades para fortalecer dentro de las instituciones; anteriormente se estudiaron ciertos motivadores de la conducta laboral y en ellos se hacía referencia de algunos de los factores motivacionales principales que forman parte del contenido del trabajo como lo son las funciones naturales del puesto, las oportunidades de aprendizaje y continua actualización que el cargo permite, el nivel de desafío que representa la labor para el ocupante del cargo, la responsabilidad y autoridad importante delegada por los directivos, la promoción de carrera a cargos más importantes, el reconocimiento público de acciones bien hechas de parte de los ocupantes del cargo.

Robbins *et al.* (2009) hacen referencia a una situación real acerca de la teoría de los dos factores; estos citan la interrogante acerca de que si a un colaborador X se le duplica o triplica el sueldo, automáticamente este realizaría el doble o el triple de actividades que hacía antes del aumento; y es que la respuesta será negativa pues el salario es un factor higiénico únicamente en el tema de la gestión del talento humano, y la motivación real vendrá dada por los factores motivacionales reales. “Los factores de mantenimiento son necesarios pero no suficientes, y los de motivación pueden generar un mayor esfuerzo de parte del empleado” (Davis y Newstrom, 2003, pp. 129). Esta afirmación nos ayuda a comprender que la teoría de los dos factores no nos recomienda que no se les debe pagar salarios cómodos a los colaboradores, o que debemos descuidar el ambiente de trabajo por enfocarnos únicamente en inducirle al colaborador frases positivas de motivación a diario; al contrario, se debe velar porque el sistema de remuneración sea humano y realmente válido para satisfacer las necesidades primarias de los colaboradores y así evitar el fenómeno de insatisfacción latente que se explicó en el Ciclo Motivacional. De lo que se trata, es de comprender que para poder obtener lo mejor de los colaboradores debe hacerse énfasis en un sistema motivacional que comprenda tanto factores motivacionales e higiénicos fortaleciéndose y poniéndose en práctica a la vez de forma equitativa.

### 1.8.2.3. Teoría de Motivación de Víctor H. Vroom.

Baron (1996) explica que esta teoría sugiere que la motivación para realizar cualquier actividad es una función de las creencias de que el esfuerzo dará por resultado un mejor desempeño; además de que el buen desempeño será bien recompensado; y el valor percibido de las recompensas que esperamos recibir. A estas condiciones les llamo por tres nombres específicos que son: la expectativa, la relación instrumental y la valencia.

Chiavenato (2011) por su parte al estudiar la teoría de Motivación de Víctor H. Vroom y la presenta como una teoría que resume la motivación para producir o hacer algo en función de tres factores únicos que aunque con diferente nombre representan la misma postura que Baron.

- a. Los objetivos individuales. Dentro de este factor se incluyen todos aquellos resultados que la persona tiene de forma personal sin incluir a ninguna otra persona dentro de estos. Es decir, acá se puede encontrar la satisfacción del salario, el reconocimiento en público, las palabras positivas acerca de su desempeño, el desarrollo de un trabajo interesante, entre otros.

- b. Relación entre productividad y logros personales. En este factor se encuentra el compromiso que se genera con la productividad, dentro de muchas empresas se encuentra la estrategia de la compensación en base a resultados, sin embargo Vroom afirma que mientras más exista una relación entre los resultados con sus objetivos personales entonces se encontraran distintos niveles de productividad; situación que se proyecta en el caso de que si en una empresa se tienen altos niveles de recompensa por resultados pero al individuo le interesa más su aceptación entre los compañeros no incrementara sus niveles de desempeño, casi contrario para aquel al que le interese más la remuneración alta que buscara continuamente el logro de un incremento de las tasas de productividad. Es trabajo de los directivos saber detectar que estrategia puede funcionar mejor según su equipo de trabajo.
- c. Capacidad para influir en la productividad de la empresa. Es importante para los colaboradores sentir que inciden en el desempeño general de la empresa, sin embargo en ocasiones las empresas no se preocupan por hacerle saber al colaborador que ha sido participe de los resultados. En este factor de Vroom, se afirma que mientras más importante se sienta el colaborador en función de los resultados su compromiso y seriedad en sus resultados serán mayores.

#### 1.8.2.4. Teoría de las Expectativas.

La Teoría de las expectativas se fundamenta en que “Su creencia en que las acciones que realiza ahora lo llevaran a obtener ciertos resultados en el futuro” (Baron, 1996, pp. 397-398).

Uno de las evidencias que Lawler III encontró en un estudio que realizado acerca de la motivación y que presenta el análisis Chiavenato (2011) fue que muchas de las motivaciones reales de los colaboradores estaban mal percibidas de parte de los estudiosos de la motivación. Dentro de la teoría de las expectativas se encuentra que el dinero tiene poco poder motivacional en virtud de su mal uso que tiene en la mayoría de las organizaciones. Lawler afirmó que la relación dinero y desempeño no era consistente por los siguientes factores:

- a. El lapso que existe entre el desempeño y su remuneración; en algunos casos este tiempo es demasiado largo produciendo un poco sentido de impacto entre el resultado y el refuerzo que se planifico.

- b. Las evaluaciones de desempeño no generan diferencias salariales; pues cuando en una organización se establecen evaluaciones del desempeño en pocas ocasiones los directivos buscan discriminar y etiquetar por medio del salario creando una equivalencia entre los salarios de todos que a la vez generan un poco sentido de valor para aquel que encuentra un resultado importante en su desempeño.
- c. Los salarios no incluyen un beneficio al que tiene mejor desempeño laboral.
- d. El prejuicio respecto a los salarios en sí, han creado un ambiente de percibir al dinero como algo malo de percibir por el sentido humano que hay que tener cuando todos los colaboradores tienen claro que el dinero es una de las razones principales por las cuales trabajan en una organización para satisfacer muchas de sus necesidades.

La teoría de las expectativas afirma que muchas de las razones por las cuales el colaborador desea el dinero, a pesar de las comunes como lo son la satisfacción de aquello que Maslow llamo necesidades fisiológicas, también existe en el colaborador un deseo de satisfacer sus necesidades sociales, de estima y de autorealización; en general la importancia de la remuneración como si misma, sino del uso que el individuo le da para encontrar la satisfacción en sus necesidades personales. Además, la teoría de las expectativas también afirma que se debe fortalecer el sentido de la remuneración en los colaboradores para que comprendan que cuando su desempeño es alto será bien remunerado y no encontrarán una equidad injusta que en algunas organizaciones se presenta.

Las teorías motivacionales en conjunto con el ciclo motivacional generan una idea lógica de las acciones que los directivos deberían de tomar en cuenta a la hora de crear estrategias de motivación laboral. Existe una diversidad extensa, sin embargo el mundo actual requiere teorías motivacionales que le apunten a la realidad de los contextos laborales y de las condiciones de las organizaciones.

#### 1.8.2.5. Teoría del Establecimiento de metas

Baron (1996), explica que esta teoría identifica la importancia que tiene establecer metas específicas dentro un contexto laboral y que estas deben ser desafiantes para una tarea determinada produzca mejoras en el desempeño del colaborador. Como se ha estudiado en temas anteriores el

desafío es importante para la motivación del colaborador, ya que estos desafíos despiertan los instintos de los sujetos causando una reacción notable de parte de este.

#### 1.8.2.6. Teoría de la Equidad

Baron (1996) explica que esta teoría sugiere que los individuos comparan su proporción de aportaciones y resultados con las que reciben los colegas o compañeros de trabajo. Si esas razones no son aproximadamente equitativas el colaborador comienza a sentir cierta incomodidad con la institución y por ende disminuyendo sus niveles de motivación laboral.

### **1.9.El comportamiento humano en las organizaciones.**

Chiavenato (2011) explica seis características esenciales que sirven como herramienta para la mejor comprensión de la conducta de las personas dentro de las organizaciones, conocimiento que todo directivo debería tener para la buena gestión del talento humano.

En primer lugar se afirma que el hombre es proactivo, esto quiere decir que el hombre constantemente está buscando satisfacer sus necesidades y el logro de metas personales tanto en el ámbito profesional, como fuera de él. El hombre es proactivo porque se activa en la búsqueda de algo en específico, y desde un punto de vista laboral el hombre tiende a rebelarse incluso con aquello que no esté acorde a sus consideraciones personales. La pro actividad es un arma que puede ser utilizada en beneficio de la organización, ya que también puede ser una característica que se vuelva en contra de sus propias estrategias. Esta característica se relaciona en gran parte con algo que Feldman (2009) llamo necesidad de logro, el autor definió a esta necesidad como una actitud constante y repetitiva para obtener satisfacción trabajando en función de la excelencia y la búsqueda continua de renovación de objetivos y metas personales en todos los ámbitos de la vida.

La segunda característica es que el hombre es social, esta característica afirma que mucho de lo que pasa dentro de la organización influye en la situación psicológica que el individuo tiene en su vida personal; por ello aunque la vida personal este separada de la laboral se debe velar porque el tiempo que el individuo pasa dentro de la organización sea lo más conveniente para él y sus compañeros y de esta forma se vele porque las condiciones de cada colaborador se vean favorecidas por un ambiente social positivo y motivante para todo el equipo en general.

La tercer característica El hombre tiene necesidades diferentes afirma que muchas organizaciones cometen el error de afianzarse conductas para motivar a sus colaboradores de una forma lineal sin considerar lo cambiante que son las necesidades de persona a persona y de situación a situación; es decir, que un factor motivante hoy puede que motive a un sujeto X, pero que no motive en nada al sujeto Y, este mismo factor que motivo hoy al sujeto X también puede ser que mañana no logre motivarle. Por ello, es importante que las organizaciones tomen en consideración todas las variables que influyen dentro de la conducta del colaborador, ya que siempre habrán necesidades diferente y siempre habrá forma de conocerlas si se lo proponen los directivos.

La característica El hombre percibe y evalúa, afirma que el hombre se caracteriza por seleccionar diversa cantidad de información y de factores que están en el ambiente y que actúan sobre él y les considera según la importancia e incidencia que estos tengan sobre de sí mismo.

En quinto lugar encontramos que El hombre piensa y elige, a partir de la evaluación que el ser humano tiene a partir de los factores que le rodean el hombre ya puede razonar y elegir qué factores decide que influyan en sus decisiones al momento de actuar; mucho se va relacionar con la personalidad que tenga el individuo, pero también mucho va influir la calidad de los factores que incidan en él.

En la última característica que es la de El hombre posee capacidad limitada de respuesta, se indica que el hombre se condiciona en su capacidad de reacción en base a sus aptitudes y a sus aprendizajes; estas dos vertientes influyen y hacen que el hombre actué o no ante los estímulos que se le presentan. Cuando se habla de que el hombre tiene una capacidad limitada de respuesta no se habla de una incapacidad sino de una variabilidad extrema de diferencias personales entre cada individuo que hacen que sus comportamientos sean por lógica muy variables también.

Estas seis características ayudan a entender que el colaborador que se encuentra dentro de una institución primeramente como afirmo Maslow busca una realización y desempeñara actividades que encausen ese fin primordial. Además, que el colaborador requiere desempeñarse en un ámbito donde pueda cubrir sus necesidades sociales y todas que se desemboquen de esta. Cada colaborador proviene de una historia de vida distinta y esta historia de experiencias laborales

las hace tener un diferente nivel de percepciones y de reacciones, por eso mismo cada colaborador es un mundo por descubrir por los directivos de una institución.

#### **1.10. Reciprocidad entre individuo y organización.**

Chiavenato (2011), aborda la realidad de la reciprocidad del individuo y la organizacional tomando dos factores claves en la relación colaborador-gerente:

Por una parte el contrato laboral, en el cual se establece por escrito el acuerdo laboral que existe entre estos dos actos, y por otro lado está el contrato psicológico; este contrato es subjetivo y es una idea mental que define lo que el colaborador espera percibir de la institución y lo que el gerente o directivo espera recibir del colaborador.

Es importante comprender que la reciprocidad requiere de un compromiso de ambos, tanto del gerente para encausar las condiciones laborales necesarias para la motivación del colaborador, tanto como del colaborador para ejecutar las acciones necesarias para la satisfacción de su directivo con su trabajo.

#### **1.11. Programas de Motivación Laboral**

Dessler (2001), explica sobre la existencia de diferentes programas como herramientas organizacionales que fortalecen la estructura de la gestión del talento humano. Dentro de estos programas, encontramos los Programas de Participación en las organizaciones que se desarrollan para abrir espacios de interrelación entre todos los integrantes del equipo de trabajo; en el se detallan todas las actividades programadas de parte de los encargados de Recursos Humanos para habilitar los espacios que comparten los colaboradores como parte del fortalecimiento motivacional de los mismo. Dessler indica que la importancia que tienen actividades como celebrar cumpleaños, impartir capacitaciones de interés de parte de los colaboradores o simplemente compartir una comida es clave para relajar a los colaboradores y evitar sentimientos en contra de la administración de la institución. Además de motivar, los programas de participación buscan reducir las posibilidades de que los sindicatos o problemas organizacionales se susciten provocando problemas mayores como decaimiento en el desempeño o bien altos índices de rotación.

El tema de motivación dentro de un ambiente laboral debe ser reforzado y tratado como un tema de vital importancia para el desarrollo de la actividad que cualquier institución educativa se haya propuesto; para tratar y abordar el tema, todo lo antes mencionado debe ser importante considerarse en el momento de tomar medidas con respecto a la motivación de los colaboradores.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Dentro de la gestión de Recursos Humanos que se maneja actualmente en la región de Alta Verapaz se encuentran enormes deficiencias que son evidentes a la vista de cualquiera que se detenga a ver con objetividad cada uno de los ambientes laborales; si se comienza a hacer un estudio de cada uno de los problemas de los cuales aqueja el sistema institucional en cuestiones de Recursos Humanos se encontrarán con que no existe con una política salarial estable, no se cuentan con una claridad en puestos, ya que en su mayoría las administraciones se aplican de forma empirista haciendo caer la administración de las instituciones en acciones y decisiones basadas en subjetividades que no precisan un mejoramiento. Por otra parte, existe un nivel bajo de rentabilidad en las mismas causando un problema financiero en cuanto a pagos de planillas se refiere, ya que pocas instituciones en realidad aumentan sus gastos para hacer pagos que ni siquiera llegan al mínimo establecido por la ley. Otro factor importante de evaluar en las condiciones laborales de la actualidad en la región es la poca motivación que presentan las personas al referirse a su trabajo, se ha recaído al sentido de ver el trabajo como el lugar donde se recibe el sustento diario y no donde aprenden nuevas cosas o se desarrollen como sujetos individuales en busca de su superación personal o familiar.

El Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” que se ubica dentro del municipio de Cobán Alta Verapaz, es una institución educativa que cuenta con once años de estar ejerciendo dentro del medio. La institución educativa está registrada legalmente ante el Ministerio de Educación como entidad educativa que tiene como objetivo la educación de niños, adolescentes y jóvenes en condiciones de riesgo del municipio de Cobán, Alta Verapaz en muchos de los casos los educandos que asisten a las instalaciones presentan problemática en cuestiones económicas, familiares, sociales y psicológicas; la característica de los estudiantes de este entorno es que presentan conductas completamente diferentes a las que un estudiante del área urbana presentaría; condición que por ende tiene influencia en el estado emocional de los docentes del mismo.

Dentro de los once años de existencia de la institución se han hecho varios cambios organizacionales, como lo es su notable crecimiento en cuanto a infraestructura, incremento de planilla de colaboradores por año y lógicamente un presupuesto más extenso. La institución no cuenta con una solvencia económica teniendo que recurrir constantemente a préstamos o a

sufragar sus gastos por medio de donaciones que vienen del exterior; motivo por el cual los salarios a docentes no alcanzan a cubrir el mínimo regulado por la ley.

Diversas políticas abordan el tema de la educación en Guatemala, como lo son el cumplimiento del total de días efectivo de educación que pocas veces se cumple. Sin embargo el Ministerio de Educación de Guatemala no cuenta con la capacidad económica para exigir tales resultados por no ser precisamente una institución que cubra los costos de todas las instituciones educativas de toda la región y el país.

Considerando lo anterior, dentro del ambiente laboral de la institución se encuentra un sentimiento de desmotivación laboral que debe ser tratado con precisión; al entender la naturaleza de la institución es fácil comprender que al carecer de fondos económicos no se puede apelar a un mejoramiento salarial, y por ello resulta factible considerar el uso de incentivos no monetarios para encausar un buen desempeño de la institución; tal y como lo explica Herzberg el problema en ocasiones no es la falta de dinero sino la falta de identidad con la institución.

Las condiciones económicas de la institución están a mucho espacio de tiempo de mejorar, considerando que tras la subvención autorizada en los últimos tiempos por parte del Ministerio de Educación se ha logrado mucho pero el pago de esta es con muchos meses de atraso generando largos periodos de tiempo sin pago a los docentes del Centro. Por ello, considerando el contexto en el cual el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” se desempeña, y considerando el contexto anteriormente descrito se realiza el siguiente estudio para poder generar un Programa de Motivación que facilite a los colaboradores un espacio de crecimiento personal y profesional para efectuar su trabajo con mayor satisfacción por lo que ante esto necesitamos saber: ¿Cuáles son los elementos que debe tener un programa de motivación para los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza?”

## **2.1.Objetivos.**

### **2.1.1. Objetivo General.**

Identificar los elementos que debe tener el programa de motivación dirigido a los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”.

### **2.1.2. Objetivos Específicos.**

- 2.1.2.1. Determinar las condiciones motivacionales que presentan los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” con fundamento en los indicadores del estudio.
- 2.1.2.2. Identificar las necesidades de los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” por medio del instrumento diseñado.
- 2.1.2.3. Estructurar el programa de motivación según las necesidades identificadas.

### **2.2.Elemento de Estudio.**

Motivación

#### **2.3.Definición de elemento de estudio.**

##### **2.3.1. Conceptual.**

López (2005) define a la motivación dentro del ámbito laboral como “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”. La motivación laboral es la causa directa por la cual los colaboradores de una organización encuentran diferentes motivos para superarse y realizar con acierto las funciones de su cargo.

##### **2.3.2. Operacional.**

Para esta investigación se entenderá motivación a los elementos que los colaboradores identifiquen que puedan ayudar a elaborar un programa de motivación que fortalezca el sentido de comodidad y pertenencia dentro de la empresa.

Existen diversos esquemas de programas de motivación, y en el caso específico de este estudio se hizo un estudio y análisis de los indicadores que son: Condiciones del trabajo, Relaciones con superiores, Relaciones con compañeros de trabajo, Enriquecimiento de puesto, Empoderamiento y Desarrollo de Carrera.

#### **2.4. Alcances y límites.**

Dentro del Centro existen diferentes puestos enfocados en la educación, sin embargo el estudio solamente abarcó los docentes de cada uno de los niveles pre primario, primario, básico y diversificado; además se incluyó a los asistentes socio pedagógicos o mejor conocidos como tutores dentro de la institución.

El estudio se enfocó en la obtención de datos precisos acerca de la situación de motivación actual del Centro para considerar el trabajo que puede realizarse en una propuesta que se entregara a los directivos de la institución sin contemplar en los fines de este estudio su ejecución dentro de la institución.

#### **2.5. Aporte.**

El Programa de Motivación Laboral para colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” es una herramienta funcional que busca generar el incremento y el mantenimiento de motivación para el equipo que conforma la institución educativa.

Dentro del ámbito regional, es un aporte para que muchos beneficiarios del Centro educativo puedan ser atendidos por docentes motivados ya que estos en función del Programa encontrarán motivos para mejorar continuamente su labor a pesar de las limitaciones que la institución presenta.

### III. MÉTODO

#### 3.1.Sujetos.

En el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” laboran 24 personas que se dedican a la atención de los 400 beneficiarios que acuden a los salones. En el contexto de educación del Centro, se atienden en diversos niveles como lo son: Pre-Primaria, Primaria, Básico, y Diversificado. En algunos grados la cantidad de alumnos se encuentra entre 25 y 31 alumnos, y las edades oscilan desde 6 hasta 19 o 20 años de edad, según sea el grado que curse el alumno.

Para la atención de toda esa población de estudiantes se cuenta con una distribución de los 24 sujetos de la siguiente forma: 1 docente nivel pre-primario, 7 docentes del nivel primario, 10 docentes de nivel básico/diversificado y 6 asistentes socio pedagógicos. La edad promedio de los colaboradores se ubica entre 20 y 30 años, siendo mayoría de mujeres con respecto a los hombres en el equipo de trabajo. La mayor parte de colaboradores es de reciente ingreso, únicamente tres de ellos está laborando desde los inicios de la institución.

La escolaridad del equipo es diversa, en su mayoría son estudiantes de universidad, y de estos un alto porcentaje son profesionales de la educación. Para el efecto del estudio se utilizara el 100% de la población de docentes. Los sujetos se distribuyen de la siguiente manera:

Área	Cantidad por área	Hombres	Mujeres
Docentes Nivel Pre-Primario	1	0	1
Docentes Nivel Primario	7	1	6
Docentes Nivel Básico/Diversificado	10	6	4
Asistentes Sociopedagógicos	6	2	4
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>15</b>

### 3.2. Instrumento.

Para poder conocer el nivel motivacional de los colaboradores se utilizó un cuestionario con la escala de Likert conteniendo 18 preguntas, y una pregunta final que se debió responder de manera abierta.

El cuestionario evalúa distintos factores motivacionales fundamentados en la Teoría de los dos Factores de Herzberg siendo estos: Condiciones del trabajo, Relaciones con superiores, Relaciones con compañeros de trabajo, Enriquecimiento de puesto, Empoderamiento y Desarrollo de Carrera. Distribuidos en los ítems de la siguiente manera:

<b>Factor</b>	<b>Número de Pregunta</b>
Condiciones del trabajo	1, 7 y 13
Relaciones con superiores	2, 8 y 14
Relaciones con compañeros de trabajo	3, 9 y 15
Enriquecimiento de puesto	4, 10 y 16
Empoderamiento	5, 11 y 17
Desarrollo de Carrera	6, 12 y 18

La interpretación del resultado se realizó ponderando opción de respuesta que tenía cada ítem y dada por los sujetos de la siguiente manera:

<b>Respuesta</b>	<b>Nota Asignada</b>
Casi Nunca	0 pts.
Algunas Veces	1 pt.
Bastantes Veces	2 pts.
Siempre	3 pts.

Posteriormente y para poder conocer de manera global los factores motivacionales más o menos desarrollados por los sujetos y así poder determinar los aspectos a considerar en el Programa de Motivación Laboral para el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”; el resultado obtenido se ingresó a la tabla de Excel por sujeto para realizar la sumatoria de cada uno

de los factores y el nivel de desarrollo que presenta en cada sujeto. Una vez calificado y determinada la sumatoria de cada factor se determinara el nivel de desarrollo que tiene cada uno de ellos según la siguiente escala:

<b>Indicador</b>	<b>Escala</b>
Factor No Desarrollado	0-3 pts.
Factor Poco Desarrollado	4-6 pts.
Factor Desarrollado	7-9 pts.

En el caso de la pregunta 19, por ser abierta se incluye únicamente con el interés de determinar los temas que pueden ser relevantes para capacitar a los docentes de la institución.

### **3.3.Procedimiento.**

El procedimiento a realizar durante las fases para el cumplimiento de los objetivos del estudio fueron:

1. Primero, se realizó un árbol de problemas desde el entorno del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”.
2. Después, se priorizó cada uno de los problemas y se determinó cual era la problemática más sensible y factible de estudiar en el Centro.
3. Una vez se determinó la problemática se determinó el tema en específico que deseaba estudiarse.
4. A partir de eso, se comenzó a determinar cuál era la pregunta de investigación que debía responder el título de investigación.
5. Una vez diseñada la pregunta, se estableció el título de la investigación que respondía adecuadamente a la pregunta de investigación.
6. Posteriormente se comenzó con la documentación teórica acerca del tema a investigar, incluyendo tesis y autores reconocidos en el área de la motivación y los programas de motivación.
7. Una vez se tenía la fundamentación necesaria se comenzó a diseñar la metodología y proceso de investigación a realizar.

8. Finalmente se estructuró el anteproyecto de investigación con cada uno de sus detalles para ponerse en práctica.
9. Se realizó el trabajo de campo, ejecutando el instrumento a cada uno de los sujetos de investigación.
10. Después, se realizó la tabulación de los datos para determinar los resultados finales de la investigación.
11. Luego de tener todos los resultados se logró hacer el análisis e interpretación de los datos para generar la discusión de los resultados.
12. A partir de los análisis se pudo determinar los resultados que buscaba el estudio, logrando determinar la estructura del programa de motivación.
13. Se diseñó el programa de motivación que será presentado como aporte para el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”.

### **3.4. Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística.**

El tipo de investigación utilizado fue el de tipo descriptivo, ya que este tipo de estudios son aquellos que “buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández, Collado y Lucio, 2006, pp. 102).

La investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto, presentes entre variables”. (Piloña, 2002, pp. 12).

Para la tabulación de datos, se procedió a tomar los resultados generados por el cálculo de la puntuación por sujeto y se aplicaran las fórmulas empleadas para el cálculo de las tres medidas de tendencia central principales que son:

$$\bar{x} = \frac{\sum f}{N} \quad \hat{x} = \frac{\sum fx}{N}$$

A partir de estos resultados se realizó el cálculo de la medida de variabilidad llamada Desviación Estándar y se diseñaran las campanas de distribución de datos; la fórmula de esta es:

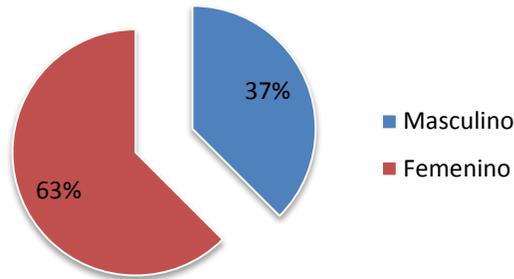
$$s = \sqrt{\frac{\sum(Xi - \bar{x})}{N}}$$

Con fundamento en los resultados de media y moda, en conjunto con la desviación estándar; se realizaron las gráficas donde se observó la tendencia de los resultados por medios de gráficos de dispersión y se pudo tomar la determinación adecuada de que factores deben ser tratados en el Programa de Motivación.

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se presentan a continuación los resultados estadísticos de los factores evaluados; del gráfico 1 al 4 se presentan las características generales de la población estudiada, de la tabla 1 a la 6 se representan los resultados de cada uno de los factores evaluados en los sujetos, en la tabla 7 se muestra la diferenciación de medidas de tendencia central por factor, y en el gráfico 5 y 6 se muestra la diferenciación del dato de desviación estándar que presentan los grupos de resultados y los temas de capacitación priorizados por los sujetos.

**Gráfico # 1**  
**Género**

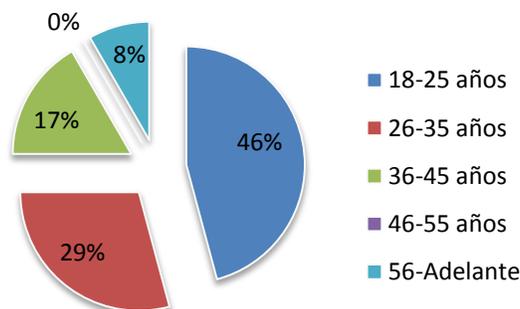


Fuente:  
Trabajo de Campo

El anterior gráfico muestra que de los 24 sujetos investigados, 9 son hombres siendo minoría en relación a las mujeres que son las restantes 15.

**Gráfico # 2**

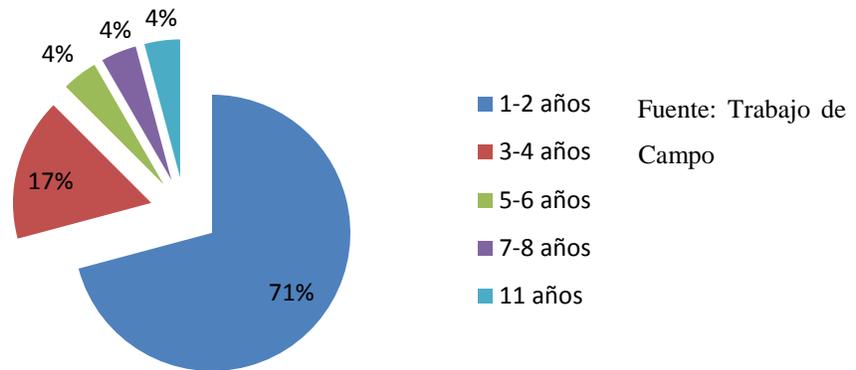
#### **Edad**



Fuente: Trabajo de Campo

Según el anterior gráfico, se puede observar que la mayoría de los sujetos investigados se encuentra en una edad entre los 18 y 25 años, distribuyendo el resto de sujetos en las edades estratificadas en el instrumento.

**Gráfico # 3**  
**Años en la Institución**



Se puede observar por medio del anterior gráfico que un alto porcentaje de sujetos están por cumplir entre un año y dos de laborar para la institución, esto guarda relación con el gráfico Número 2, ya que en su mayoría los sujetos tienen una edad joven; además se puede observar que poca gente ha perdurado laborando por más de cuatro años en el Centro.

**Gráfico # 4**  
**Ultimo año Universitario**



El gráfico muestra que 14 de los sujetos aún se encuentra en un proceso de formación universitaria, característica relacionada con la edad de los mismos; únicamente 6 de ellos han cerrado el pensum universitario y 4 solo han obtenido estudios de diversificado. Este factor describe las características específicas que tienen los sujetos investigados en cuanto a especialización.

**Tabla # 1**

**Desarrollo de Factor Condiciones de Trabajo**

	<b>Media</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Preg. # 1</b>	1.7	13%	29%	38%	21%
<b>Preg. # 7</b>	2.0	8%	17%	38%	38%
<b>Preg. # 13</b>	1.8	13%	17%	46%	25%

Fuente: Trabajo de Campo

En la tabla anterior se verifica el nivel de desarrollo que tiene el factor en el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” por pregunta en lo que se refiere a la comodidad, la limpieza y motivación que genera su área de trabajo; claramente se ve un desempeño relativamente mínimo a lo que debería ser para poder ser calificado como altamente desarrollado.

**Tabla # 2**

**Desarrollo de Factor Relaciones con Superiores**

	<b>Media</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Preg. # 2</b>	2.0	0%	42%	21%	38%
<b>Preg. # 8</b>	1.5	13%	42%	29%	17%
<b>Preg. # 14</b>	1.5	8%	46%	38%	8%

Fuente: Trabajo de Campo

En lo que respecta al Factor de Relaciones con Superiores también se identifica un bajo rendimiento, las causas esenciales se identifican en cuanto a la afinidad existente entre ambas ramas de la institución; además de no encontrar una apertura para que esta relación mejore de parte de sus superiores.

**Tabla # 3**  
**Desarrollo del Factor Relaciones con Compañeros de Trabajo**

	<b>Media</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Preg. # 3</b>	2.4	0%	8%	42%	50%
<b>Preg. # 9</b>	2.0	4%	17%	50%	29%
<b>Preg. # 15</b>	1.7	8%	33%	38%	21%

Fuente: Trabajo de Campo

Una de las principales fortalezas que muestran los sujetos es el desarrollo alto en cuanto al factor de Relaciones con Compañeros de trabajo, es claro según la tabla anterior que en lo que se refiere a calificar las relaciones con compañeros de trabajo puede optarse por el calificativo de agradable según la pregunta #3, sin embargo dicha amabilidad no alcanza para que las relaciones entre el equipo de trabajo lleguen a formar grandes lazos de amistad o de apoyo continuo, aunque siempre la pasen bien.

**Tabla # 4**  
**Desarrollo del Factor Enriquecimiento del puesto**

	<b>Media</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Preg. # 4</b>	1.7	8%	42%	21%	29%
<b>Preg. # 10</b>	1.5	4%	54%	29%	13%
<b>Preg. # 16</b>	2.0	4%	33%	21%	42%

Fuente: Trabajo de Campo

El comportamiento por pregunta consolida la información generada por tablas anteriores, además claramente se evidencia que los sujetos afirman que aunque se les permita trabajar de forma innovadora dentro de sus cargos, existe poca confianza de parte de los superiores para enriquecer el puesto en las formas de trabajo o autoridad de elección en cosas importantes dejando a su criterio únicamente acciones triviales.

**Tabla # 5**  
**Desarrollo del Factor Empoderamiento**

	<b>Media</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Preg. # 5</b>	2.3	0%	17%	42%	42%
<b>Preg. # 11</b>	2.0	4%	29%	33%	33%
<b>Preg. # 17</b>	1.8	17%	13%	50%	21%

Fuente: Trabajo de Campo

Con el consolidado anterior se puede afirmar que el factor de empoderamiento se caracteriza por tener un alto desempeño en cuanto a responsabilidades para los sujetos de la institución, sin embargo consideran que el aporte que brindan a la institución a través de su trabajo no es reconocido; ya que se puede observar los altos punteos en cuanto a la pregunta #17, que incluyen el aspecto de responsabilidades otorgadas de parte de los directivos, dejando en bajos punteos a las dos preguntas que completan el estudio del factor que se refieren al sentimiento de valorización del trabajo de los colaboradores y la disponibilidad ante nuevas actividades de mucha responsabilidad.

**Tabla # 6**  
**Desarrollo de Factor Desarrollo de Carrera**

	<b>Media</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Preg. # 6</b>	1.2	29%	38%	21%	13%
<b>Preg. # 12</b>	1.5	25%	33%	13%	29%
<b>Preg. # 18</b>	1.3	21%	50%	13%	17%

Fuente: Trabajo de Campo

La situación presentada en la anterior tabla afirma que el desempeño del último factor del estudio es bajo, ya que como se puede observar en casi todas las preguntas el desempeño es preocupante; la pregunta más positiva es la #12, que aborda la visualización de un futuro laboral dentro del establecimiento, sin embargo, esta pregunta no enfatizaba un futuro laboral como se estableció en la pregunta #18 o como en la pregunta #6 donde se evaluó la seguridad de crecimiento o ascenso que generaba el Centro.

**Tabla # 7**

**Comparación de Medidas de Tendencia Central por Factor**

	Condiciones de Trabajo	Relaciones Con Superiores	Relaciones con Compañeros de Trabajo	Enriquecimiento del Puesto	Empoderamiento	Desarrollo de Carrera
<b>Media</b>	5.54	4.92	6.17	5.21	5.96	3.88
<b>Moda</b>	7	3	7	3	5	3

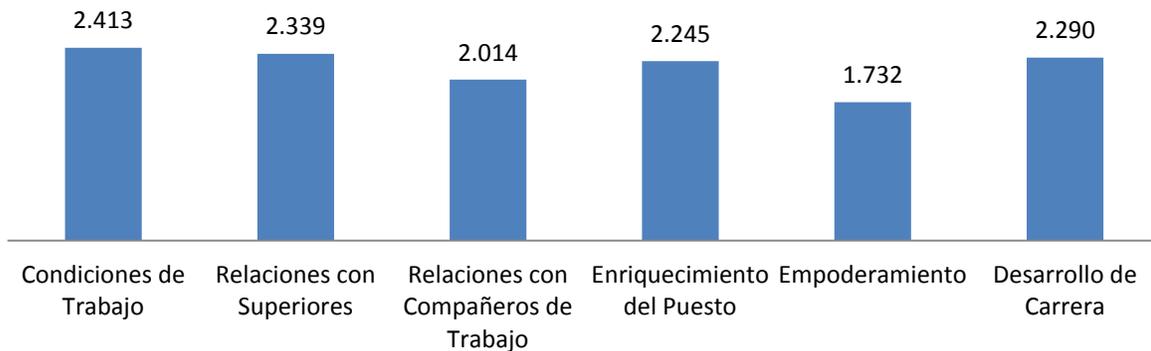
- 0-3 Factor No Desarrollado
- 4-6 Factor Poco Desarrollado
- 7-9 Factor Desarrollado

Fuente: Trabajo de Campo

Luego de realizar la tabulación respectiva de los puntajes totales por factor de cada uno de los sujetos y realizar los cálculos de las dos medidas de tendencia central principales se logra evidenciar el desarrollo que se definió en los gráficos del 17 al 21; puesto que los factores están claramente relacionados en sus factores de media y moda con los resultados de desarrollo de cada uno en el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” desde la perspectiva de los sujetos.

**Gráfico # 5**

**Diferenciación de Dato de Distribución Estandar por Factor**



Fuente: Trabajo de Campo

En el anterior gráfico se ve la separación de datos encontrada dentro del grupo; como se puede identificar en cada uno de los bloques el factor que tiene una separación más alta es el factor de Condiciones de Trabajo, mientras que el Factor más equiparado y unido es el de Empoderamiento. Sin embargo, el anterior gráfico muestra que la tendencia de los datos a separarse fue muy desarrollada en todos los grupos de resultados.

**Gráfico # 6**

## **Temas de Capacitación**



Fuente: Trabajo de Campo

En el gráfico anterior se observa que el interés de parte de los sujetos se ubica en los temas de Fortalecimiento de Clima Laboral y Espacios de Interrelación entre colaboradores; en segundo plano muestran interés en temas de Superación tanto a nivel personal como laboral y trabajo en equipo; por último ubican a los temas de comunicación asertiva, la organización eficiente dentro del centro, así como sus procedimientos.

## V. DISCUSION

Motivar al colaborador debe ser compromiso continuo de todos los empleadores o directivos de las instituciones, una herramienta efectiva a la que se puede recurrir para el efecto e el diseño de un Programa de Motivación eficiente que responda a las necesidades específicas de los colaboradores en el contexto de cada organización; en el presente trabajo se estableció como objetivo el diseño de un programa de motivación para el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” dando respuesta a necesidades concretas.

En el presente estudio se evaluaron seis factores, que se desprenden de la Teoría de los dos Factores de Herzberg, quien citado por Robbins *et al.* (2009) considera los factores higiénicos como todos aquellos comprendidos por la naturaleza del empleo en sí, y los factores motivacionales como aquellas especificaciones del cargo que son adheridas de parte de los directivos; por lo tanto fundamentados en esta teoría los seis factores evaluados fueron: Condiciones del trabajo, Relaciones con superiores y Relaciones con Compañeros de Trabajo, que son los tres factores higienicos; mientras que los factores motivacionales estudiados en el instrumento fueron: Enriquecimiento del puesto, Empoderamiento y Desarrollo de Carrera.

La evaluación de estos factores nos arrojó datos que nos permiten establecer con claridad las necesidades motivacionales del personal del Centro de Formación Integral “Cuidad de la Esperanza” y utilizarlos para elaborar estrategias que permitan abordar dichas debilidades a través de un Programa de Motivación laboral; que al igual que Alvarado (2005) quien logro definir un programa de motivación con la ayuda del cuestionario de Escalas Motivacionales Psicosociales por medio del cual determinó las necesidades de los 42 operativos del Restaurante Yaketti Yak.

Los resultados obtenidos que responden a percepción de los colaboradores del Centro Educativo “Cuidad de la Esperanza” se categorizan como desarrollados o no desarrollados, considerando los factores desarrollados como aquellos factores que generan tal como lo refiere López (2005) una activación, una acción dinámica o que favorecen y mantienen la orientación hacia el cumplimiento de ciertas metas u objetivos.

De los seis factores evaluados a través del instrumento, analizamos en orden de desarrollados a menos desarrollados con las siguientes características: a) Relaciones con compañeros de trabajo, este factor fue calificado como positivo considerando las altas

puntuaciones que los sujetos le otorgaron a lo agradable que resulta compartir los espacios de trabajo o tiempos junto a sus compañeros, sin embargo las relaciones de trabajo no llegan a alcanzar un nivel de empatía demasiado alto para considerarse amigos o personas de confianza en un gran nivel; b) Empoderamiento, este factor mostro un desempeño positivo al encontrar según los sujetos un nivel alto de responsabilidades otorgadas por parte de los directivos, aunque consideran que el nivel de agradecimiento o valor que el cumplimiento de estas responsabilidades no es reciproco para que exista una identificación con el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”; c) Condiciones de Trabajo, este factor tiene una valoración positiva por parte de los colaboradores ya que perciben que las condiciones de los ambientes de trabajo son adecuados al considerarlos limpios, sin embargo aceptan que existen consideraciones importantes al calificar de forma no tan positiva los aspectos de comodidad y ánimo para realizar el trabajo en específico que desempeñan.

En cuanto a los factores menos desarrollados podemos mencionarlos de la siguiente manera: d) Enriquecimiento del Puesto, este factor ha sido calificado como mínimamente desarrollado al observar en los datos una característica puntual que fue la de que a los sujetos se les permite realizar actividades innovadoras pero sin incluir en estas actividades relevantes para el Centro o bien de alta responsabilidad que incida de forma directa en la motivación del colaborador; e) Relaciones con los superiores, con respecto a este factor los sujetos indicaron que aunque las relaciones con superiores suelen ser agradables y educadas no existe una comunicación asertiva o una personalidad anuente a un intercambio de ideas o sugerencias de mejoramiento del centro, misma cualidad que hace que el factor no obtenga puntuaciones relevantes en los totales por sujeto; y por ultimo f) Desarrollo de Carrera, factor que los sujetos consideran no estar desarrollado puesto que es poca la cantidad en la cual los sujetos califican al Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” como un lugar donde desempeñarse a largo plazo y no existe un interés real de parte de los directivos por darle la seguridad tan importante a los sujetos para asegurar que existe una posibilidad de ascenso o crecimiento profesional para los colaboradores del mismo.

La Teoría de los dos factores de Herzberg resalta la importancia que tiene la equivalencia entre el desarrollo de los factores higiénicos, como los motivacionales dentro de una institución; por esta razón al observar el desempeño de cada uno de los factores se evidencia una inequidad en

el desarrollo de ambos tipos de factores. Esta situación, valoriza la importancia de fortalecer todos los factores dentro de la propuesta además de considerar dentro de las necesidades un fortalecimiento de la identidad institucional que en casi todos los resultados se ha evidenciado.

Robbins *et al.* (2009) afirman que la teoría de los dos factores indica que cuando se fortalecen los factores motivacionales suelen generar más motivación que la simple existencia de los factores higiénicos. A partir de esta idea se pudo determinar que el factor mejor ubicado en el escalafón de las condiciones motivacionales de los colaboradores del Centro es un factor higiénico y el factor menos desarrollado es un factor motivacional, el resto de factores se dispersa entre poco desarrollado o no desarrollado. Por ello, considerando estas necesidades se requiere de atender una lista de necesidades principales que las condiciones motivacionales de la institución presenta para lograr el mejoramiento de la misma.

A partir de los resultados mencionados anteriormente, se puede determinar cuáles son las necesidades primarias de motivación del personal docente y tutores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”; al igual que Cutz (2013), quien en su estudio de investigación determino cuales eran las motivaciones en las empresas panificadoras de Quetzaltenango, por medio del trabajo con factores en el estudio se logró determinar ciertos niveles de necesidad que tienen cada uno de los mismos en el ambiente laboral de la institución.

Castro (2009) en su investigación diseño un programa de incentivos no monetarios fundamentado en las impresiones de los sujetos evaluados; al igual que en el estudio de Castro, se logró determinar que las principales necesidades que presentan los docentes del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” se permean en diferentes factores y ambientes; aunque el tipo de investigación difiere en cuanto a ejecución al igual que a Castro en el presente se lograron determinar ciertas necesidades que en orden de importancia y fundamentado en la interpretación de los resultados se desglosan de la siguiente manera: la primera necesidad es la de un plan de carrera en la institución favorezca el crecimiento personal y profesional de los colaboradores del Centro acompañado de un fortalecimiento de la identidad institucional de parte de los colaboradores pues los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” se encuentran poco valorados por la institución; Dessler (2001) advierte acerca del riesgo de los incentivos, y en uno de los factores que enlista hace énfasis que cuando una organización comienza a hacer uso de los incentivos de forma repetitiva suele comenzar a matar la

motivación intrínseca del colaborador que como Rodríguez y Bonilla (s/f) indicaron es ese motor que promueve las buenas acciones del colaborador de forma automática pero que en ocasiones vienen sugeridos de parte de acciones precisas de parte de los directivos de una institución. Este primer factor coincide grandemente en una de las conclusiones terminales del estudio de Rabanales (2005) que en su investigación transversal logro determinar que la poca importancia que tenían los directivos para el desarrollo de carrera era un factor urgente de tratar y solucionar por medio del Programa de Motivación Permanente diseñado.

La segunda necesidad va en función del mejoramiento de las relaciones entre superiores y colaboradores; Chiavenato (2011) se refiere a la teoría de la jerarquía de las necesidades indicando que las necesidades sociales son importantes para el individuo, o a lo que Davis y Newstrom (2003) llamarían necesidades de orden superior donde se encuentra la forma en la cual el individuo se relaciona con su entorno, en este caso específico en su ambiente laboral, en este nivel de necesidad debemos incluir la necesidad de comunicación que necesita el colaborador con sus superiores para efectuar de mejor manera su labor.

La tercera necesidad requiere de acciones que favorezcan el enriquecimiento del puesto; Baron (1996) determino que un factor para incrementar la motivación laboral en las personas era el enriquecimiento del puesto ya que por medio de las acciones interesadas en elevar el estándar de responsabilidad y exigencia a los colaboradores sumaban a la motivación intrínseca del mismo. Cabe mencionar que aunque este factor no esta tan deteriorado desde el punto de vista de los colaboradores debe haber un fortalecimiento de los mismos.

Una cuarta necesidad son las condiciones de trabajo, que según el estudio necesitan ser mejoradas; al referirse a las condiciones de trabajo los sujetos se han interesado específicamente al estado de limpieza y orden de las mismas, Baron (1996) identifica que los componentes de un buen ambiente físico laboral son la calidad de aire, la temperatura del ambiente y el ruido. A su vez hace mención la importancia que tiene el orden y la limpieza, puesto que en ocasiones si el desorden o la suciedad no están a cargo del colaborador tienden a incomodar y causar indicios de desmotivación para ejercer la labor que cada sujeto tiene en su área.

Se necesitan también fortalecer las acciones referidas al empoderamiento del puesto, al igual que en el enriquecimiento del puesto; Baron (1996) marca la importancia que tiene un buen

diseño del trabajo, para hacer más atractivo el desempeño del mismo. En ocasiones, para trabajar en el mejoramiento del diseño del trabajo se requiere apelar a decisiones que fortalezcan la responsabilidad y poder de decisiones que tienen los colaboradores en su lugar de trabajo; de esta cuenta se necesita fortalecer el tipo de empoderamiento que se ejerce dentro de la institución para los colaboradores.

Otra necesidad que se debe atender es el fortalecimiento de actividades que enriquezcan la interrelación entre colaboradores, este tema aparte de ser necesario fue determinado en las respuestas a temas de capacitación donde hicieron solicitudes precisas de tiempo para relacionarse con compañeros que salieran del tiempo específico de labores. Chiavenato (2011) indica que la importancia que tiene la relación entre colaboradores es clave en la adaptación que estos tienen, y a su vez Baron (1996) habla sobre la importancia que tiene el establecimiento de metas en grupo en los equipos de trabajo. Dentro de esta interrelación es importante considerar el aporte que Werther y Davis (2008) hacen acerca de la importancia que tienen los beneficios que no son monetarios como lo pueden significar viajes o espacios de interrelación entre buenos colaboradores que aporten a la institución.

Por último, se requiere trabajar en los temas de capacitación identificados como importantes de parte de los colaboradores que fueron señalados según orden de prioridad: Fortalecimiento de Clima Laboral y Espacios de Interrelación entre colaboradores; Superación personal y laboral, y trabajo en equipo; comunicación asertiva y procedimientos del Centro.

A partir de las necesidades antes descritas se puede proponer el diseño de la herramienta llamada Programa de Motivación. Dessler (2001) destaca la importancia que tienen los programas de motivación como lo son los programa de participación; el asegura que se encuentra un fortalecimiento motivacional evidente y palpable de parte de los individuos que hace que la institución mejore en muchos ámbitos de su vida personal y profesional. Por ello, se ha determinado que considerando los resultados antes conferidos el programa de motivación debe tener un esquema de la siguiente forma: Presentación; Objetivos del Programa; Antecedentes del Programa; Lineamientos Generales del Programa; Descripción del Programa por Áreas de Ejecución; Área 1: Implementación de Estrategia del Desarrollo de Carrera y fortalecimiento de identidad institucional; Área 2: Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en el Centro; Área 3: Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento del puesto; Área 4: Estrategia

de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo; Área 5: Cursos de Formación Continua para equipo de trabajo; Cronograma y Presupuesto; Conclusiones; Recomendaciones. Al igual que Alvarado (2005) que logro determinar las partes que debía incluir su propuesta de programa de capacitación con fundamento en las condiciones que el mismo determino por medio de su investigación descriptiva.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se logró diseñar el programa de motivación para atender las necesidades de los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”, pudiendo asegurar que lo que en él se incluya estará enfocado y fundamentado en cada una de sus líneas al mejoramiento del funcionamiento de la institución.
2. Las condiciones motivacionales de los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” muestran evidentes resultados en cuanto al desarrollo de cada uno de los factores de estudio. Desde la perspectiva de los colaboradores han determinado que el factor más desarrollado es el de las Relaciones con Compañeros de Trabajo; el factor siguiente es el Empoderamiento dentro de la institución; seguido por las Condiciones de Trabajo; luego el Enriquecimiento del Puesto; seguido por las Relaciones con los superiores y en último lugar el Desarrollo de Carrera. Los resultados de motivación laboral indican que los colaboradores tienen un alto fortalecimiento en factores naturales del puesto, y poco desarrollo en los factores que surgen a partir de intereses de los directivos.
3. Las necesidades de los colaboradores surgen según los factores y su nivel de desarrollo; existen siete necesidades básicas que han sido determinadas al realizar un análisis de los datos obtenidos en el presente estudio. Existen la necesidad de un plan de carrera; también se requiere un mejoramiento de las relaciones entre superiores y colaboradores; se requiere fortalecer las acciones de enriquecimiento del puesto; se necesita mejorar las condiciones ambientales de trabajo; se debe fortalecer las acciones referidas al empoderamiento del puesto, al igual que en el enriquecimiento del puesto; se debe procurar un fortalecimiento de actividades que enriquezcan la interrelación entre colaboradores; por último es preciso capacitar a los colaboradores en temas que ellos mismos consideran importantes de reforzar para el mejoramiento institucional.
4. Se ha determinado que la estructura más funcional considerando las condiciones y necesidades identificadas del programa de Motivación es: Presentación; Objetivos del Programa; Antecedentes del Programa; Lineamientos Generales del Programa; Descripción del Programa por Áreas de Ejecución; Área 1: Implementación de Estrategia del Desarrollo de Carrera y fortalecimiento de identidad institucional; Área 2: Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en el Centro; Área 3: Estrategia para

enriquecimiento y empoderamiento del puesto; Área 4: Estrategia de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo; Área 5: Cursos de Formación Continua para equipo de trabajo; Cronograma y Presupuesto; Conclusiones; Recomendaciones.

## VII. RECOMENDACIONES

1. El Programa de Motivación del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” ha sido el resultado del proceso de investigación presente, por lo cual se recomienda la atención precisa a cada uno de los detalles que en él se establecen para su ejecución.
2. Las condiciones motivacionales son un resultado de la realidad de la institución; realidad que merece la pena ser tratada y observada por los directivos del centro, por lo tanto se recomienda que este tipo de diagnóstico a las condiciones motivacionales se siga generando dentro de la misma.
3. Es preciso atender cada una de las necesidades, pues para la comprensión de la forma de ejecutar el programa es clave entender las necesidades que inspiraron este instrumento de mejoramiento organizacional; por esto se recomienda a los directivos del centro hacer lectura de los motivos básicos que inspiraron la estructura y las necesidades principales que fueron identificadas para trabajar en la misma línea del diseño.
4. Se recomienda hacer mucho énfasis en los lineamientos generales del programa, así como de cada uno de los fundamentos del mismo como los son sus Antecedentes y Justificación pues en estos se encontraran muchos de los principios básicos para su ejecución en el ambiente laboral del centro.
5. El programa de motivación que se propone es situacional y acorde a las condiciones observadas por medio del presente estudio, es importante mencionar que se requiere una evaluación constante y la realización de una validación de los factores identificados en el presente de parte de la institución; así como la ejecución de la propuesta.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alvarado, A. (2005). *Propuesta de un Programa de Motivación para Empleados Operativos del restaurante Yaketti Yak*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Arago, J. (1993). *Introducción a la Psicología*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Baron, R. (1996). *Psicología*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Bedodo, V. y Giglio, K. (2006). *Motivación Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Chile, Chile.
- Camacho, A. y Katime, I. (2010). *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Sergio Arboleda Santa Marta, Colombia.
- Castillo, A., (s/f). *Teoría y Práctica de la motivación en la empresa*. Universidad de Málaga.  
Recuperado de <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/papeles24.pdf>
- Castro, D. (2009). *Propuesta de un programa de incentivos no monetarios, como generador de cambio de conducta en los docentes del Centro Escolar Solalto*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chavarría, J. (2011). *Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cuesta, C. (2013). *Motivación personal y laboral de los maestros del programa de intercambio cultural que laboran en una institución educativa en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Cutz, P. (2013). *La motivación en empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Davis, S. y Palladino, J. (2008). *Psicología*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.

- Documento Electrónico (s/f). *Necesidades, Motivaciones y Deseos*. Recuperado de <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/motivacion.pdf>
- Feo, I. y Guzmán, E. (2012). *Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nueva Esparta, Venezuela.
- Feldman (2009). *Psicología con aplicación en países de habla hispana*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jiménez, A. (2013). *Cinco herramientas esenciales para motivar a los trabajadores*. Recuperado de <http://www.elblogsalmon.com/management/cinco-herramientas-esenciales-para-motivar-a-los-trabajadores>
- López, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/paulclas/motivacinlaboralygestinderecursoshumanos>
- Morris, C. y Maistro, A. (2009). *Psicología*. México: Pearson Educación.
- Papalia, D. y Olds, S. (1988). *Psicología*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Piloña, G., (2002). *Métodos y Técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala: Litografía CIMGRA, Centro de Impresiones Graficas.
- Rabanales, A. (2005). *Programa de motivación permanente para incrementar el rendimiento laboral del personal paramédico de una institución hospitalaria pública*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Ramírez, R., Abreu, J., Badii, M., (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Romero, H., Jaramillo, R., (2010). *Clima Organizacional y su relación con el factor humano*. Recuperado de [http://www.dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20\(1\).pdf](http://www.dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20PARTICIPANTE%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20(1).pdf)

- Robbins, S., Coulter, M., Varela V., R., Huerta, J., Amaru, A., Jones, G., y Rodríguez, G. (2009). *Administración: Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M., Bonilla, R. (s/f). *La motivación en el mundo del trabajo*. Recuperado de <http://oser.wikispaces.com/file/view/MOTIVACI%C3%93N+EN+EL+MUNDO+DEL+TRABAJO.pdf>
- Secanella, J. (2012). *5 consejos prácticos para mantener la motivación en tu jornada laboral (I)*. Recuperado de <http://www.socialancer.com/5-consejos-practicos-para-mantener-la-motivacion-en-tu-jornada-laboral-i/>
- Vásquez, M. y Valbuena, F. (s/f). *La pirámide de necesidades de Abraham Maslow*. Recuperado de <http://142.4.211.67/~coebioet/biblioteca/libros/ceboax-0530.pdf>
- Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador*. (Tesis de Maestría). Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador.
- Werther, B., y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

## ANEXOS

**Campus San Pedro Claver S.J. de la Verapaz**  
**Facultad de Humanidades**  
**Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional**  
**Décimo Semestre**



Se está realizando una investigación de tesis en el Centro de Formación Integral "Ciudad de la Esperanza" con el objetivo de diseñar un Programa de Motivación Laboral, por lo que se le solicita su colaboración para responder el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible. Únicamente **marque con una X** la opción que considere en cada enunciado.

<b>Género:</b>	M	F	<b>Edad:</b>	18-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-Adelante				
<b>Área donde labora:</b>	Nivel Pre Primario		Nivel Primario		Nivel Básico/Diversificado		Tutorías					
<b>Años de laborar en el Centro:</b>	1-2 años		3-4 años		5-6 años		7-8 años		9-10 años		11 años	
<b>Ultimo Año Universitario:</b>	Colegiado Activo			Cierre de Pensum			Estudiando Actualmente			Graduado Nivel Diversificado		
<b>1.</b>	El ambiente donde desarrollo mis labores me resulta agradable y cómodo.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>2.</b>	Mi relación con mis superiores es agradable.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>3.</b>	Mi relación con los compañeros de trabajo es agradable.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>4.</b>	Me permiten desarrollar actividades innovadoras en mis labores.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>5.</b>	Mi trabajo es indispensable para el buen funcionamiento del Centro.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>6.</b>	Pienso que puedo ascender de puesto dentro del Centro.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>7.</b>	Me agrada la limpieza, y esta es precisamente una característica de mi lugar de trabajo				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>8.</b>	Mis jefes superiores son accesibles y me facilitan la comunicación con ellos.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>9.</b>	Califico los momentos que comparto con mis compañeros como muy fraternos.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>10.</b>	Tengo la confianza de mis jefes superiores para tomar decisiones en acciones de mi puesto de trabajo.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>11.</b>	Soy flexible cuando me otorgan responsabilidades de colaboración que no son específicamente de mi puesto.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				
<b>12.</b>	Visualizo mi futuro laboral dentro del establecimiento.				Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre				

13.	Las condiciones de mi área de trabajo me animan a desempeñarme de buena forma.	Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre
14.	Siento una afinidad con mis jefes superiores y una cercanía con ellos.	Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre
15.	Considero a mis compañeros de trabajo personas con las que cuento en cualquier situación.	Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre
16.	Decido sobre las formas de trabajo dentro de mi puesto de trabajo con libertad.	Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre
17.	Mis superiores han puesto en mí, responsabilidades que difieren de la naturaleza de mi puesto.	Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre
18.	Percibo al establecimiento como un lugar donde deseo desarrollarme en los próximos años de mi vida.	Casi Nunca	Algunas veces	Bastantes veces	Siempre
19.	<p>En el siguiente apartado escriba tres temas que considere que el equipo necesite fortalecer por medio de una capacitación en beneficio de la comunidad educativa.</p> <hr/> <hr/> <hr/>				

Gracias por su colaboración y sinceridad, esta información será utilizada en beneficio del establecimiento y sus respuestas serán utilizadas con completa ética y privacidad.

**Ficha Técnica del Instrumento:**

**Nombre:** Cuestionario de Motivación Laboral

**Objetivos:** Determinar las necesidades de motivación laboral de colaboradores de instituciones educativas.

**Autor:** Luis Antonio Can Ac

**Materiales:** Dos hojas de respuestas.

**Sujetos:** Adultos entre 20 y 60 años.

**Tiempo:** 10 minutos.

**Aplicación:** Individual.

**Evaluación:** Manual.

**Niveles:** Universitario y Nivel Medio.

**Usos:** Evaluación de necesidades motivacionales laborales.

**Puntuación y Escala de calificación por Test:**

<b>Punteo</b>	<b>Rango o Nivel</b>
0	Casi Nunca
1	Algunas Veces
2	Bastantes Veces
3	Siempre

**Distribución de Factores por Pregunta:**

<b>Factor</b>	<b>Número de Pregunta</b>
Condiciones del trabajo	1, 7 y 13
Relaciones con superiores	2, 8 y 14
Relaciones con compañeros de trabajo	3, 9 y 15
Enriquecimiento de puesto	4, 10 y 16
Empoderamiento	5, 11 y 17
Desarrollo de Carrera	6, 12 y 18



**PROGRAMA DE MOTIVACION LABORAL DEL CENTRO DE  
FORMACIÓN INTEGRAL “CIUDAD DE LA ESPERANZA”**

**Luis Antonio Can Ac – Febrero 2015**

## **I. Presentación**

Los programas son herramientas esenciales para el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones, en ocasiones las instituciones educativas también hacen uso de herramientas que son funcionales para el fortalecimiento del desempeño de las mismas.

El programa de motivación laboral es una herramienta que se desprende de la variedad de programas que pueden ser aplicados y utilizados dentro de las instituciones pero que se encarga única y exclusivamente a intensificar los fundamentos intrínsecos de los colaboradores para el mejoramiento del desempeño en sus cargos.

En el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” se requiere de un programa de motivación laboral que apele al mejoramiento de las labores de cada uno de los colaboradores para lograr generar resultados que beneficien a cada uno de los usuarios del servicio que prestan en el departamento de Alta Verapaz.

A continuación, se presenta cada uno de los fundamentos principales, así como la aplicación de un programa de motivación laboral enfocado en los docentes del Centro Educativo para fortalecer el sentimiento que tienen los colaboradores en cada uno de los días que asisten a su jornada laboral.

## **II. Objetivos del Programa**

### **a. Objetivo General**

- Fortalecer el sentimiento intrínseco de los colaboradores para el mejoramiento de las acciones que se toman, así como de los resultados de la misma labor.

### **b. Objetivos Específicos**

- Atender las necesidades que son requeridas actualmente desde el punto de vista de los colaboradores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza”.
- Mejorar las condiciones de labores que tienen los colaboradores del Centro.
- Mejorar la calidad del servicio, atendiendo y fortaleciendo cada una de las áreas que se requieren trabajar.

### **III. Antecedentes del Programa**

Del estudio que se realizó en el Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” se logró definir una serie de necesidades de carácter motivacional que tienen los colaboradores del centro educativo; a partir de este estudio se determinaron áreas necesarias de fortalecimiento dentro de la gestión del talento humano de la institución.

Las causas iniciales por las que se realizó dicho estudio fueron varias, dentro del mismo se realizó un árbol de problemas del centro donde se evidenciaba el bajo desempeño asociado entre otros aspectos con el tema motivacional.

El Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” se caracteriza por ser una institución enfocada en el trabajo humanitario para personas de bajos recursos, y a su vez por ser una institución con recursos limitados para cubrir el pago de salarios; por esta razón la necesidad de un Programa de Motivación que refleje los requerimientos intrínsecos que los colaboradores tienen sugiere ser una herramienta muy necesaria.

#### **IV. Lineamientos Generales del Programa**

Para la ejecución del programa se deben enunciar ciertos elementos de ejecución claves para el éxito del mismo. A continuación se enlistan consideraciones generales que deben tomarse en cuenta a la hora de poner en acción cada una de las acciones del programa:

- *El reforzamiento debe ser continuo.* De parte del consultor y de cada uno de los integrantes del equipo que se involucre debe haber una actitud de constante seguimiento que refuerce y alimente la idea de mejoramiento en equipo en cada una de las actividades. Los resultados se harán evidentes en función de lo convencidos que se encuentren todos y cada uno de los involucrados.
- *Felicitar y notar avances es Obligatorio.* Otro error normal de las empresas es asumir que las obligaciones de cada colaborador no deben ser motivo para felicitar o entonar una frase amiga; esta situación es considerada como un error porque el fortalecimiento de las buenas acciones debe ser más enfatizada que el de aquellas acciones que merecen ser mejoradas. Para fines específicos de este programa, se debe de generar una actitud de observación continua a los cambios positivos que se vayan generando y reforzar estos cambios mediante la felicitación y enviar un mensaje de amistad a las personas que lo presenten.
- *Apertura a nuevos conocimientos y prácticas.* Es clave para el éxito de este programa apelar a nuevos conocimientos que serán facultados a todos los integrantes del equipo de trabajo del Centro, así mismo algunas prácticas efectivas de crecimiento personal de los colaboradores. La apertura de cada participante es importante para los fines del programa.

## V. Descripción del Programa por Áreas de Ejecución

El programa incluye tratar diversas necesidades que se desglosan en cinco áreas generales que se relacionan con ciertos factores de motivación que son: Relaciones interpersonales en la institución, Desarrollo de Carrera, Enriquecimiento y Empoderamiento Organizacional, Condiciones Físicas del Ambiente del Trabajo, y Canales de Comunicación Organizacional. Cada uno de los anteriores factores se trabajará y atenderá en conjunto en cinco áreas de forma cronológica, cada área incluye una serie de actividades y objetivos específicos para su ejecución.

### a. Área 1: Implementación de Estrategia del Desarrollo de Carrera y Fortalecimiento de la Identidad Institucional.

El desarrollo de carrera es un factor elemental para el fortalecimiento de la identidad de cada uno de los colaboradores, por naturaleza humana todo colaborador desea tener la certeza que su futuro dentro de una institución puede asegurarse y redituarse en éxito personal por medio del éxito profesional. Para la implementación de una estrategia del Desarrollo de Carrera se recomienda seguir la siguiente matriz:

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Revisión de la Estructura Orgánica y de las funciones de los puestos directivos	Determinar funcional de cada uno de los cargos para observar áreas de crecimiento	Funciones por abarcar y puestos por fortalecer  Posibles perfiles de personas en el grupo de colaboradores que puedan ascender
Juego de Roles temporáneos	Determinar la habilidad que los perfiles de colaboradores puedan tener dentro del Centro Educativo	Evaluaciones del desempeño de cambio de roles de colaboradores
Diseño de Política de Desarrollo de Carrera	Estandarización de indicadores y metas para determinar el alcance necesario para lograr ascensos o crecimiento en la institución	Diseño de la Política de Desarrollo de Carrera
Taller sobre identidad institucional	Retroalimentar los principios básicos de la institución	Resultados positivos en el conocimiento de las líneas estratégicas de la institución

**b. Área 2: Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en el Centro.**

La comunicación es necesaria de fortalecerse en toda institución, para el efecto se requieren realizar diversas actividades fundamentales y con ello mejorar estas condiciones:

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Taller sobre canales de comunicación a directivos	Mejorar la calidad de comunicación entre los niveles directivos	Mejoramiento de la información que se genera en el área directiva
Taller sobre Comunicación Asertiva para el equipo de trabajo	Fortalecer la calidad de comunicación existente entre colaboradores y directivos	Mejoramiento de condiciones de comunicación entre niveles

**c. Área 3: Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento de puestos.**

El enriquecimiento y el empoderamiento de los puestos es una parte fundamental para potencializar el desempeño de la institución. Para fortalecer esta cualidad organizacional necesaria se necesitan realizar las siguientes actividades:

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Análisis de Puestos	Determinar la naturaleza del puesto para poder optar por acciones de enriquecimiento de los mismos	Rediseño y actualización de funciones de los cargos
Propuesta de actividades opcionales de enriquecimiento del puesto	Describir las acciones que pueden ser tomadas para hacer más funcionales y productivos los cargos	Evidencia de mejoramiento del funcionamiento de los cargos
Análisis de Oportunidad de empoderamiento en los cargos	Determinar que cargos pueden ser fortalecidos con fundamento en el perfil del ocupante y las expectativas del cargo	Propuesta de acciones de empoderamiento
Diseño de Estrategia de Empoderamiento	Diseñar una política de empoderamiento donde se fortalezcan los conocimientos de los directivos para la gestión de sus colaboradores	Estrategia de Empoderamiento

#### d. Área 4: Estrategia de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo

Para fortalecer las condiciones de trabajo se requiere ejecutar diversas acciones que hagan más funcional las áreas de trabajo de la institución. Para el efecto se debe seguir la siguiente matriz:

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Ordenamiento de áreas de trabajo	Determinar lo que es necesario e innecesario en las áreas de trabajo de la institución	Limpieza y ordenamiento de las instalaciones y de su mobiliario
Señalización y determinación de áreas importantes dentro de la institución	Educar e informar a los colaboradores acerca de las áreas establecidas y señalizadas dentro de la institución	Fortalecimiento de la instrucción de áreas
Establecimiento de política de limpieza y orden a nivel general de la institución	Hacer conciencia de la limpieza y el orden de cada una de las áreas de trabajo de la institución	Áreas de trabajo limpias y ordenadas que se supervisen constantemente

#### e. Área 5: Cursos de Formación Continua para el equipo de Trabajo

Como parte final del mejoramiento motivacional se propone realizar un fortalecimiento de las áreas de conocimiento y de información claves para los colaboradores de la institución. En este tema, se priorizan los siguientes temas:

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>
Mejoramiento del Clima Organizacional para directivos	Fortalecer la forma de dirigir de los jefes de cada área
Convivencia para todo el equipo	Fortalecer la interrelación entre el equipo de trabajo y directivos
Organización Efectiva para directivos	Mejorar la efectividad que se maneja en cuanto a comunicación y a organización se refiere
Procedimientos del Centro para colaboradores	Fortalecer la comunicación entre directivos y colaboradores
Convivencia para todo el equipo	Fortalecer la interrelación entre el equipo de trabajo y directivos
Trabajo en equipo	Mejorar la forma de comunicación entre colaboradores en su forma de trabajo
Superación Personal y Laboral	Fortalecer la instrucción personal e individual que poseen los integrantes del equipo de trabajo

## VI. Cronograma y Presupuesto

La ejecución de cada una de las áreas se establece a continuación:

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Revisión de la Estructura Orgánica y de las funciones de los puestos directivos	3 al 7 de Febrero de 2015
Juego de Roles temporáneos	10 al 21 de Febrero de 2015
Diseño de Política de Desarrollo de Carrera	24 al 28 de Febrero de 2015
Taller sobre identidad institucional	4 de Marzo de 2015
Taller sobre canales de comunicación a directivos	6 de Marzo de 2015
Taller sobre Comunicación Asertiva para el equipo de trabajo	10 al 14 de Marzo de 2015
Análisis de Puestos	15 de Marzo de 2015
Propuesta de actividades opcionales de enriquecimiento del puesto	17 de Marzo de 2015
Análisis de Oportunidad de empoderamiento en los cargos	21 de Marzo de 2015
Diseño de Estrategia de Empoderamiento	28 de Marzo de 2015
Ordenamiento de áreas de trabajo	7 al 18 de Abril de 2015
Señalización y determinación de áreas importantes dentro de la institución	21 al 25 de Abril de 2015
Establecimiento de política de limpieza y orden a nivel general de la institución	16 de Abril de 2015
Mejoramiento del Clima Organizacional para directivos	30 de Abril de 2015
Convivencia para todo el equipo	14 de Mayo de 2015
Organización Efectiva para directivos	28 de Mayo de 2015
Procedimientos del Centro para colaboradores	11 de Junio de 2015
Convivencia para todo el equipo	25 de Junio de 2015
Trabajo en equipo	9 de Julio de 2015
Superación Personal y Laboral	23 de Julio de 2015

## **VII. Conclusiones**

- El programa motivacional contempla el trabajo de áreas específicas y claras para el buen manejo de los sentimiento de cada uno de los colaboradores.
- Con el trabajo que se realice en cada uno de los estatutos que se establecieron el en programa se busca mejorar el desempeño institucional.

## **VIII. Recomendaciones**

- Se requiere de una constante evaluación y trabajo de seguimiento al desempeño de cada uno de las actividades propuestas.
- La realización del programa requerirá de gestiones económicas que mejor le convengan a la institución.