

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



“EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES LABORALES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROCURACIÓN, DE LA PROCURADURÍA DE LOS DERECHOS HUMANOS, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”.

AIDA LISETH FLORES CONTRERAS

GUATEMALA 2005.

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

**“EL IMPACTO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LAS ACTIVIDADES LABORALES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE
PROCURACIÓN, DE LA PROCURADURÍA DE LOS DERECHOS HUMANOS, EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA”.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

POR

AIDA LISETH FLORES CONTRERAS

PREVIO A OPTAR EL TITULO DE

PSICOLOGO

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA 2005.

CONSEJO DIRECTIVO

**Licenciado Riquelme Gasparico Barrientos
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Licenciada Karla Emy Vela Díaz de Ortega
SECRETARIA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Licenciada María Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana del Rosario Alvarez de García
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán
REPRESENTATES ESTUDIANTILES**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por ser mi apoyo y la razón que ilumina lo mas trascendental y significativo en mi vida.

A MIS PADRES:

Miguel Ángel Flores y Aída Contreras, por sus esfuerzos y apoyo en todo momento de mi carrera.

A MI HERMANA:

Yudi Flores, por estar siempre conmigo.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS:

Por la amistad y confianza que me han brindado, Dios los bendiga siempre.

A LA PROCURADURIA DE LOS DERECHOS HUMANOS:

Por abrirme las puertas y darme la oportunidad de adquirir más experiencia en mi vida profesional y personal.

A:

Licenciadas María Teresa Gatica, Antonieta Herrera y Licenciado Carlos Orantes; por el apoyo, esfuerzo, solidaridad en todo momento y por enseñarme a luchar por mis ideales.

ESPECIALMENTE A:

Besnier Juárez por el apoyo y afecto incondicional que me ha demostrado en todo momento.

INDICE

PRÓLOGO

CAPITULO I

Introducción	01
--------------------	----

MARCO TEORICO

1. Antecedentes	02
1.1 La sociedad guatemalteca y la violencia en la cultura.....	02
2. La Institución del Procurador de los Derechos Humanos	03
3. El Departamento de Procuración	04
3.1 Dirección de Procuración	04
3.2 Recepción y Calificación de Denuncias.....	04
3.3 Área de Derechos Individuales	05
3.4 Área de Derechos Económicos, Sociales y Culturales	05
3.5 Área de Derechos Específicos	05
3.6 Unidad de Seguimiento	05
3.7 Notificaciones	06
3.8 Área de Maltrato Infantil	06
4. Conceptos básicos de motivación.....	06
4.1 El Motivo	05
4.2 La Motivación	06
5. La Motivación y Sus Antecedentes	07
6. El personal del Departamento de Procuración y las necesidades de motivación.....	08
7. Descripción del Programa Motivacional.....	11
7.1 Autoestima.....	11
7.2 Comunicación y Trabajo en Equipo.....	11
7.3 Relaciones Interpersonales.....	12
7.4Creatividad.....	12
8. Formulación de Hipótesis.....	13
8.1 Premisas y Postulados.....	13
8.2 Planteamiento Inicial de Hipótesis	13
8.3Variables.....	13
8.3.1 Independiente	13
8.3.2 Indicadores	13
8.3.3 Dependiente	14
8.3.4 Indicadores	14

CAPITULO II

9. TECNICAS E INSTRUMENTOS	15
9.1 Descripción de la Población	15
9.2 Técnica de recolección de datos	15
9.3 Técnica de análisis de datos	16
9.4 Instrumento	16

CAPITULO III

10. PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
10.1 Presentación de Resultados Antes del Programa Motivacional	17
10.2 Presentación de Resultados Después del Programa Motivacional	30
10.3 Interpretación y Análisis de Resultados	43

CAPITULO IV

CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXOS	54
RESUMEN	

PRÓLOGO

Se presenta la investigación “El Impacto de un Programa de Motivación para el Fortalecimiento de las Actividades Laborales del Personal del Departamento de Procuración, de La Procuraduría de los Derechos Humanos, en la Ciudad de Guatemala”. Se hizo un estudio diagnóstico de la institución donde se detectó desmotivación en el personal. Se estudió y planteó el problema que se evidenció. Luego se propuso un programa de motivación para ayudar a los trabajadores en las distintas áreas laboral, personal y motivacional. Seguidamente se ejecutaron las actividades del programa, y se estudió el impacto del mismo.

La motivación es esencial en las personas para poder realizarse en su vida psicosocial, esto mismo los lleva a un mejor desempeño laboral en la institución, y a un ambiente laboral de armonía.

En esta institución de Derechos Humanos es muy importante la motivación en el personal, ya que refleja su estado de ánimo y estabilidad ante las personas que solicitan ayuda. En este caso se tomó como población de estudio al personal del Departamento de Procuración para realizar un programa piloto de motivación y dar propuestas a la institución para que se de un seguimiento motivacional en todo el personal. La mayoría de las personas que participaron en estas actividades hicieron muchas propuestas para que sean puestas en practica y cada uno estuvo decidido a aportar ideas y tomar en cuenta sugerencias para mejorar la comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales.

También en esta oportunidad doy a reconocer mis agradecimientos al Señor Procurador: Dr. Sergio Fernando Morales Alvarado, por autorizar el trabajo de investigación en la institución, también a todo el personal del Departamento de Procuración por el apoyo, participación, colaboración y cooperación para la realización del estudio y ante todo por tomar la decisión para el buen desarrollo en su vida psicosocial y laboral. Durante todo el trabajo de investigación obtuve muchas experiencias para mi vida profesional y personal. Aprendimos muchas cosas de todos y se hizo consciente la necesidad de motivación que las personas tienen para mantener su estabilidad psico-bio-social, en una forma holística tanto dentro como fuera de la institución. Se compartieron experiencias y se reflexionaron muchas cosas significativas que influyen y afectan la vida.

La investigación consta de cuatro capítulos en los cuales se puede encontrar información y fundamentación que ayuda a la comprensión del estudio, se presenta una breve introducción donde se explican los puntos importantes y esenciales del estudio, luego se encuentra el marco teórico, antecedentes, conceptos, definiciones. Se argumentó sobre teorías, categorías y leyes que dan a conocer de una forma clara la investigación. La sociedad y la violencia en la cultura que se vive en el país y la historia que definen nuestras necesidades, la creación de la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, información del Departamento de Procuración y sus áreas. Luego se procede con el tema de motivación, hasta identificar su estudio y relación con la investigación.

En el capítulo dos se explican las técnicas e instrumentos que se utilizaron para realizar la investigación, en el capítulo tres se dan a conocer la presentación, análisis e interpretación de resultados antes y después de haber ejecutado el programa motivacional. En el capítulo cuatro se presentan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente bibliografía y anexos.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Esta investigación estudia la desmotivación del personal del Departamento de Procuración de la Procuraduría de los Derechos Humanos. Esta es una institución creada en 1985, para superar gobiernos autoritarios que crearon una estructura basada en el orden y la obediencia.

Se aplicó un programa motivacional a hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 20 a 66 años, de nivel académico diversificado y universitario, que profesan diferentes religiones y que son procedentes de diferentes zonas de la ciudad y departamentos del país. La razón del estudio fue la desmotivación, que afecta la relación, la comunicación y la salud integral del personal. Se evidenció la sobrecarga de trabajo debido al aumento de las denuncias que recibe a diario la institución, las presiones de tiempo, los problemas presupuestarios y los problemas familiares que repercuten y reducen el desempeño laboral de cada empleado.

Se ejecutó el programa tomando en cuenta las áreas laboral, personal y motivacional. Primero se aplicó una entrevista por escrito con 26 preguntas de respuesta abierta y cerrada que cada uno contestó. Luego se procedió a elaborar el programa de acuerdo a las necesidades de motivación que presentaba el personal. Los temas que se abordaron en los cuatro talleres fueron: 1) Autoestima, 2) Comunicación y Trabajo en Equipo, 3) Relaciones Interpersonales y 4) Creatividad. Cada uno se abordó con actividades dinámicas y lúdicas para un aprendizaje significativo en cada uno de los talleres.

Se esperó que toda la población de estudio participara pero existieron inconvenientes como la limitación de tiempo que hay en algunas áreas, ya que se requiere que el personal esté dispuesto y atento para atender a la población denunciante, por lo tanto no pudo trabajarse con toda la población. En la aplicación de la primera entrevista se obtuvo la participación de 37 personas de las 40 que se esperaban. Este número de personas varió algunas veces, el programa finalizó con la participación de 27 personas, y por último se volvió a aplicar la entrevista para medir su impacto; el cual tuvo resultados positivos ya que se lograron los objetivos de beneficiar al personal del Departamento de Procuración para un mejor desempeño laboral y a la población denunciante para una mejor atención y resolución en las denuncias de los derechos violados, y fortalecer las actividades institucionales. Se logró también que las personas reflexionaran sobre la importancia de estar motivado, de aprender a manejar los problemas personales y laborales, y lo primordial que es alcanzar la armonía. Los trabajadores hicieron una serie de propuestas que ellos mismos eligieron para que se dé un seguimiento en la motivación de todo el personal.

De esa manera se llegó a la comprobación y aceptación de la hipótesis propuesta en el estudio que es: La desmotivación en el personal del Departamento de Procuración, de la Procuraduría de los Derechos Humanos, repercute en el desempeño laboral, en la atención y resolución de denuncias. Se evidenció desde un principio del estudio, de

acuerdo a la entrevista y en el transcurso del programa motivacional el personal afirmó que el estar desmotivado de manera psicosocial reduce el desempeño laboral y hace que el trabajo sea más tedioso y lento hasta el punto de manejar altos índices de estrés, el cual afecta la salud física y mental de las personas.

MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES

1.1 La sociedad guatemalteca y la violencia en la cultura.

Guatemala es una sociedad plurilingüe y multicultural, que en el proceso de su historia la ha marcado una ola de violencia, que data desde el salvajismo de la conquista que dio inicio en 1524, con una historia sangrienta, esclavizante y de luchas para sobrevivir. En la época de la conquista de América los conquistadores se encargaron de arrasar y derrotar a una cultura llena de riquezas, apoderándose de los territorios y de los pueblos, explotándolos en todo sentido, creando un autoritarismo y despotismo con la población indígena. Tomaron todo lo que quisieron de ellos, los despojaron de sus riquezas materiales, de sus creencias y de su cultura. Según Móbil y Déleon: “Los conquistadores encontraron sociedades formadas, sedentarias, con alto grado de desarrollo, hicieron presa de ellas, y aprovecharon su fuerza de trabajo convirtiéndolas en esclavos”. (1) Fue una realidad cruel que vivió el pueblo indígena, que sin distinción sufrieron hombres, mujeres y niños.

Durante todo este tiempo la violencia ha sido instalada en nuestra sociedad, hasta llegar a un conflicto armado interno, donde existieron rebeliones y luchas por el clamor de justicia, de poner fin a una esclavitud y explotación que se dio desde la conquista. El círculo vicioso de la violencia ha llegado a formar parte de las personas. Muchos han crecido y vivido en la violencia; como parte de su vida. Increíblemente los índices de la violencia crecen cada día más y, a veces, hasta se puede creer imposible detenerla.

La sociedad guatemalteca ha vivido una cultura de violencia donde constantemente se violan los derechos humanos, se encuentra arraigada por una historia y un pasado de dolor, de represión y opresión. Guatemala es un país que ha vivido de abusos de poder, relaciones económicas, sociales y culturales excluyentes, desapariciones y muertes forzadas e injustas; se ha vivido un duelo no resuelto e irreparable por cientos de personas que han quedado marcadas por la huella de la violencia y el salvajismo humano. Muchas personas se insensibilizaron ante la muerte y el sufrimiento humano.

Según el enfoque del doctor Morales: “La injusticia, el abuso de autoridad, y el enfrentamiento son los condicionantes de una cultura de violencia que desvaloriza al ser humano, convirtiéndolo en un objeto en el camino de cualquiera”. (2) La abrumadora presencia de la muerte por violencia, dificulta la percepción de la realidad, el valor de

- (1) José Antonio Móbil y Ariel Déleon, Guatemala: su pueblo y su historia. Guatemala: Serviprensa Centroamericana, 1995, Pág. 199.

- (2) Sergio Fernando Morales Alvarado, Informe Anual Circunstanciado 2002, Guatemala: P.D.H. 2003, Pág. 7.

la vida y lo que significa el sufrimiento. A pesar de 36 años de enfrentamiento armado y de un pueblo que exige justicia, el país de Guatemala dio final al conflicto interno firmando un acuerdo de paz el 29 de diciembre de 1996, y donde varias instituciones de derechos humanos actuaron, y actúan constantemente por velar el respeto y el cumplimiento de los derechos humanos; instituciones que en un pasado vivían con el temor y el terror de ser obligadas a no revelar los hechos deshumanos. Ahora el país cuenta con estas instituciones para que libremente se expresen y den a conocer las violaciones de los derechos humanos, y así actuar legalmente para hacer justicia. Aunque, se vivan las secuelas de la violencia y el poder paralelo, las instituciones de derechos humanos siguen luchando por un pueblo que clama justicia.

2. La Institución del Procurador de los Derechos Humanos.

Una de las principales instituciones que se encarga de defender y dar a conocer su apoyo y ayuda al país, es la Procuraduría de los Derechos Humanos, que se encuentra ubicada en la 12 Av. 12 -72 de la zona 1. La institución surgió hace 15 años, en una sesión ordinaria número 71 del 30 de abril de 1985, por un grupo de diputados que propusieron en pleno Congreso de la República una enmienda al artículo 267 A, la que es aprobada y con ello nace la Institución del Procurador de los Derechos Humanos, como órgano jurídico para la defensa y protección de los derechos contenidos en la Constitución. La Procuraduría de los Derechos Humanos nace como una necesidad de monitorear y vigilar las violaciones de los Derechos Humanos.

La Procuraduría de los Derechos Humanos se consolida en forma constante, gracias al apoyo de la comunidad nacional e internacional, esto mismo sirve para encaminar a los guatemaltecos a vivir en un sistema democrático, tolerante, justo y pluricultural, donde las resoluciones del Procurador funcionen como la verdadera conciencia del Estado.

La Institución del Procurador de los Derechos Humanos, esta conformada por: departamento administrativo, unidad de recursos humanos, unidad de informática, jefatura de seguridad, unidad de suministros, unidad de servicios generales, departamento de financieros, unidad de auditoría interna, departamento de procuración, atención a la víctima, defensorías, departamento de educación, biblioteca y centro de documentación.

En la gestión del Procurador de los Derechos Humanos, Doctor Sergio Fernando Morales Alvarado, se ha trabajado conjuntamente con organizaciones de la Sociedad Civil, desde el análisis de los vacíos hasta un Plan Marco, en el que se propone una reestructura que obedezca las necesidades de la población denunciante, especialmente orientado a cinco ejes de política, que son manejados por los dos grandes ejes de procuración y educación: 1.fortalecimiento a la Institución del Procurador de los Derechos Humanos; 2.Desarrollo del recurso humano para una cultura de paz y educación en derechos humanos; 3.procuración a los derechos humanos; 4.Atención a la víctima y; 5.Verificación y seguimiento a los acuerdos de paz y dentro de ellas el Fortalecimiento a la Institución del Procurador de Derechos Humanos.

La investigación se realizó en esta institución, tomando como punto de estudio el Departamento de Procuración, ya que por medio de este departamento se reciben todas las denuncias de los derechos violados, así mismo, se les da el debido proceso, seguimiento y resolución. Según el Informe Anual Circunstanciado 2002 del Procurador de los Derechos Humanos y en comparación a la gestión anterior, se da a conocer que durante un año se hicieron 22,188 denuncias, sobre violación a los Derechos Humanos, de los cuales el 20.16% son de prevención, el 11.97% son de mediación, el 61.75% son de orientación, el 6.2% son expedientes abiertos. En la actual gestión del Procurador se trabaja con el fortalecimiento de la institución con la reestructura y capacitación del personal, para que sea eficiente y eficaz y ante todo humanístico.

3. El Departamento de Procuración.

La función primordial y esencial de la Dirección de Procuración, es desarrollar para el departamento de Guatemala las acciones y facultades establecidas en la Constitución Política de la República de Guatemala y la ley que rige al Procurador, para garantizar la tutela y observancia de los derechos humanos consignados en ambos instrumentos, y en los tratados y convenciones, firmados y ratificados por Guatemala. Para ello, está organizado en: Dirección de Procuración, Unidad de Seguimiento, Derechos Individuales, Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Derechos Específicos, Recepción y Calificación de Denuncias, Notificaciones y la unidad de Maltrato Infantil.

Se investiga y supervisa la administración de servicios a la población, con lo que se trata de alcanzar el doble objetivo de resguardar los derechos de las personas en casos concretos y los de la colectividad cuando se trata de hechos que van en contra de uno o varios grupos. Se busca que quienes realizan una función estatal hagan un buen gobierno y propicien relaciones equitativas, y que se respeten los derechos humanos y que las autoridades que administran el Estado cumplan con sus competencias.

3.1 Dirección de Procuración:

En esta área se encuentra el Director de Procuración, que maneja y guía toda el área del Departamento de Procuración. En esta área pasan todos los expedientes de las denuncias recibidas.

3.2 Recepción y Calificación de Denuncias:

Esta área da respuesta inmediata a las denuncias presentadas por la población guatemalteca y a los hechos que el Procurador de los Derechos Humanos conoce de oficio. En muchos casos, los denunciados ya habían recurrido a las instituciones obligadas a resolver sus problemas, pero no encontraron solución a los mismos, por lo que optaron por recurrir a esta institución con la confianza de poder encontrar una solución favorable.

Para presentar denuncias ante el Procurador de los Derechos Humanos, pueden ser presentadas por cualquier persona, independientemente de que sea la víctima o no, compareciendo personalmente a la institución, por la vía telefónica, por escrito - incluidos los memoriales y los mensajes electrónicos -. Las denuncias de oficio son las conocidas por el personal de la institución, de manera personal o a través de los diferentes medios de comunicación social, escritos, radio, televisión y anónimas. Se documenta la denuncia con toda aquella información que sea necesaria, para dar inicio a un expediente de investigación. Se procede a la calificación de la denuncia, según la tabla de calificación de hechos violatorios: normas constitucionales, ordinarias, reglamentarias e internacionales aceptadas y ratificadas por el estado de Guatemala. Además expedientes de investigación, se abren expedientes de acciones específicas. Posteriormente, para la investigación y acciones pertinentes, el expediente es remitido al área que corresponda según el derecho afectado.

3.3 Área de Derechos Individuales:

En esta área se manejan los expedientes y denuncias de violaciones a derecho a la vida, la dignidad, a la integridad, al orden y la seguridad, y al debido proceso, específicamente por denegación de justicia, muertes extrajudiciales, abuso de autoridad, amenazas, detención ilegal, detención irregular, tortura, a la inviolabilidad de la vivienda, derecho de petición, al libre acceso a los tribunales y dependencias del estado, derecho a la asociación, libre emisión del pensamiento, a la propiedad privada, a los derechos de autor e inventor.

3.4 Area de Derechos Económicos, Sociales y Culturales:

En esta área se manejan las violaciones a los derechos de la salud, educación, trabajo, del consumidor y usuario, al medio ambiente sano, al deporte, a la preservación del patrimonio cultural, a la asistencia social, derechos sindicales, a la seguridad social, al desarrollo económico- social y a los servicios públicos.

3.5 Area de Derechos Específicos:

Esta área tiene como principal función la atención de expedientes relacionados con denuncias de violación a los derechos cívicos- políticos y se manejan los expedientes de las denuncias a las violaciones de derechos cuando son afectados los grupos vulnerables: niñez y adolescencia, mujer, reclusos, adulto mayor, personas con discapacidad, pueblos indígenas, desarraigados y migrantes, a la libre participación, a elegir en materia política, al derecho de petición en materia política, al acceso a la función pública.

3.6 Unidad de Seguimiento:

La Unidad de Seguimiento, del Departamento de Procuración, se constituye en las resoluciones emitidas por el Procurador de los Derechos Humanos, para que tengan el impacto deseado que es lograr la reivindicación de los derechos humanos que han sido violados. En la actualidad, las funciones más importantes de la Unidad de Seguimiento son: la verificación del cumplimiento de las recomendaciones emitida dentro de los expedientes de competencia de la institución y la labor de fiscalización de la gestión administrativa gubernamental.

3.7 Notificaciones:

Es la unidad encargada de notificar y de dar la correspondencia, donde se reparten todos los oficios, notifican la resolución inicial de los expedientes, luego se da la segunda resolución que es de ocho días y la resolución final. En esta área se encuentra el personal de notificadores y mensajeros.

3.8 Área de Maltrato Infantil:

En esta área se da atención especial a las denuncias por maltrato infantil y violencia intrafamiliar, ya que requieren de atención pronta y efectiva, para detener las acciones que pudieran poner en riesgo la integridad de menores. En casos especiales, se adoptan las medidas urgentes para evitar mayores violaciones de derechos humanos.

4. Conceptos básicos de motivación.

4.1 El Motivo

Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una comprensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. McClelland define al motivo como: “una asociación afectiva, que se manifiesta como conducta intencionada determinada por la asociación previa de señales y el placer o dolor”⁽³⁾. Toda motivación se basa en emociones o en el afecto, se trata más bien de una expectativa de cambio en la condición afectiva que mueve al ser humano a adaptarse, a enfrentar las vicisitudes de la vida, a comprender y a entender lo que sucede en su contexto y a moverse constantemente para alcanzar sus objetivos, cualesquiera que sean, y los que se proponga.

El motivo debe clasificarse como una variable funcional, que toma parte directamente en el proceso que determina la conducta. Los motivos humanos pueden basarse en necesidades, que se experimentan en forma ya sea consciente o inconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento,

⁽³⁾ En K.B. Madsen, Teorías de la Motivación, Argentina, Editorial Paidós, 1,972, Págs. 230 y231.

sexo, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como secundarias, tales como autoestima, posición, afiliación con otros, cariño, desprendimiento, logros y autoseguridad. Como puede verse fácilmente, estas necesidades varían en intensidad para diversas personas en tiempos distintos.

4.2 La Motivación

Muchas son las definiciones que se dan de motivación, muchos psicólogos contemporáneos se han dedicado a estudiar la motivación como una de las fuentes que el hombre tiene para llegar a autorrealizarse. Existen muchas razones para alcanzar la finalidad del significado del ser humano. El hombre constantemente está en cambio, está evolucionando cada día, su psique es compleja, en él emergen ideas, pensamientos y crea la manera o la forma para alcanzar sus objetivos.

La persona desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación es relación en algo y por algo, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. Las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían en el transcurso del tiempo y en cada época, incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. La motivación en una persona es total e integral, no se puede dar en forma fragmentada, se relaciona también con el interés, aspiraciones y nivel de energía de las personas.

5. La Motivación y sus Antecedentes:

La motivación tiene muchas definiciones y puntos de vista diferentes, pero se tomaron algunas que son muy importantes y que han ayudado a la psicología en el ámbito laboral contemporáneo.

Según Young: “la palabra emoción tiene mucho en común con la palabra motivación, ya que se deriva del latín e = fuera y movere= mover = moverse de un lugar a otro, y es donde surge la palabra motivación”. (4) El sentimiento y la emoción han sido importantes conceptos psicológicos, la emoción es la que mueve al ser humano y es la que motiva de una manera intrínseca, en esta teoría es importante tomar en cuenta que Young nos habla de emoción como una base de la motivación. En la motivación hay un sinnúmero de cosas que mueve a la persona, y una de estas es la emoción, las personas tienen muchas emociones como de tristeza, ira, alegría y amor. Sin embargo las emociones tienen una causa la cual lleva a un efecto, y ésta misma motivó a otro efecto, al impulso consciente o inconsciente de la persona. En algunas teorías contemporáneas se les está asignando funciones centrales en teoría de la motivación. En esta función de acercamiento o evitación los estados afectivos juegan un papel motivacional.

(4) En Charles Cofer, Psicología de la Motivación, México, Editorial Trillas, 1,997, Pág. 18.

Las teorías más conocidas de motivación laboral son:

- “La teoría de Maslow”(5), que se basa en las necesidades del hombre y que este mismo va alcanzando su autorrealización escalando según las necesidades primarias y secundarias de su vida, que van desde las fisiológicas hasta las de autorrealización.
- “La teoría de Herzberg”(6), se basa en dos factores higiénicos y ambientales, que de estos depende la motivación de las personas para que se desarrollen en un ambiente laboral sano y propicio para su desempeño según el puesto que ocupen en el trabajo.
- Y por último “la teoría X y Y de McGregor” (7), conociendo la teoría X como los comportamientos exagerados y negativos de la persona ante el trabajo y su rechazo del mismo, mientras que la teoría Y es todo lo contrario de la teoría X, ya que son el extremo del uno de la otra, en esta las personas ven de una forma positiva y agradable el hecho de trabajar, ya que esto mismo satisface sus necesidades y lo lleva a la autorrealización o a la plenitud de su ser.

6. El personal del Departamento de Procuración y las necesidades de motivación.

En el principio los trabajadores mostraron interés para que se les proporcionara apoyo para motivarlos en su vida laboral y personal. En un inicio se observó directa e indirectamente que la desmotivación influía en sus labores, ya que se maneja constantemente estrés en el trabajo. Se evidenció que varias personas muestran inconformidad por la falta de factores motivacionales.

Esta desmotivación proyecta indiferencia y conductas negativas en el personal, que a la vez repercuten en la atención, seguimiento y resolución de las denuncias de los derechos violados, también crea la inestabilidad en algunas decisiones y hace que se atrase el trabajo. Se conocieron las características y la influencia que la desmotivación ha provocado durante los cambios estructurales y administrativos de esta institución.

El personal dio a conocer que la desmotivación influye de manera negativa en los aspectos de la falta de colaboración, falta de solidaridad, falta de apoyo entre compañeros y jefes de unidad, para trabajar en equipo. La falta de comunicación, falta de tacto y equidad para tratar los problemas interpersonales y laborales.

Las razones por las cuales se realizó el estudio son por los factores de desmotivación, que afectan la relación, y principalmente la comunicación entre el personal que trabaja en el Departamento de Procuración.

⁵ (5)En Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición, Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2001, Pág.71-76.

⁶ (6)En Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2001,Pág.76-78.

⁷ (7)En Gary Dessler, Administración de Personal, 6ta. Edición, México: Editorial Prentice Hall, 1994, Pág. 17 y 18.

Se inició a trabajar en el estudio de la desmotivación en los trabajadores, donde ellos mostraron interés al momento en que se les dio a conocer la propuesta de un programa motivacional para su vida personal y laboral. Se les explicó que basándose en este estudio podría tomarse en cuenta sus propuestas y sus puntos de vista para mejorar el trabajo entre compañeros y jefes de sus áreas. Y además para beneficiar a todo el personal de la institución.

Se comenzó el trabajo de campo en la institución con el apoyo del personal, fue un poco complicado trabajar con todo el personal del Departamento de Procuración, así que se dividieron en pequeños grupos para su comodidad y para que no desatendieran las oficinas y a la población denunciante. En las primeras sesiones se dio una presentación e introducción del estudio. Se trabajó la primera entrevista donde ellos dieron a conocer su punto de vista para identificar las necesidades de motivación; después se dio a conocer el programa piloto de motivación con las respectivas actividades y dinámicas de cada taller. Los temas que se abordaron fueron divididos en cuatro talleres que son 1) Autoestima, 2) Comunicación y Trabajo en Equipo, 3) Relaciones interpersonales y 4) Creatividad.

El número de personas variaba en cada taller ya que el compromiso que se tiene en el trabajo no permitió que se presentaran todas las personas en las actividades, se trató de buscar un horario adecuado para que no perjudicara al personal y a los denunciante, pero no se pudo trabajar con todas. En el primer taller se trabajó la integración del grupo y rapport, en los demás talleres ellos dieron a conocer sus inquietudes y demostraron que podían cambiar actitudes negativas ante el cambio en su vida y a vencer sus temores.

Una de las cosas que llamó la atención fue que algunos de los trabajadores coincidían en que este programa piloto les sería de mucho apoyo en su vida, pero que lamentablemente solo iba a ser momentáneo y que después todo seguiría igual. En esto se enfatizó que todo dependía de ellos y que si se lo proponían podían continuar motivándose entre ellos mismos y que no dudaran en dar sus propuestas para cambiar el estilo de trabajo, y hacer de un ambiente tedioso y monótono a un ambiente laboral sano y motivador, y que no precisamente son importantes las cosas concretas para motivarse, sino que las cosas internas y abstractas como lo son las palabras motivadoras entre compañeros. Una buena comunicación y trabajo en equipo, el hecho de compartir e intercambiar opiniones para realizar un trabajo consciente y satisfactorio, motivan a la persona para cambiar su actitud y lograr una labor armoniosa y satisfactoria.

Es importante mencionar que los incentivos también motivan al empleado y que uno de los principales son los salarios, los programas de crecimiento dentro de la institución, el apoyo en continuar estudiando para obtener nuevos conocimientos y los ascensos. La necesidad hoy en día es bastante grande, ya que los índices de problemas económicos son frecuentes en las familias guatemaltecas, el estar trabajando es una gran oportunidad para salir adelante y sobrevivir ante las situaciones complejas que vive el país.

La motivación es la que mueve a la persona a realizar muchas cosas para tener estabilidad emocional, para manejar de una forma sana los cambios en su vida y las vicisitudes que se presentan y así tener un equilibrio en la satisfacción, laboral, social, económica y familiar.

El ser humano es muy complejo en su psiquis, cada uno es un mundo diferente que ve su realidad de una manera distinta a los demás.

Para unos la motivación puede estar en las cosas sublimes y significativas en su vida, como para otros lo puede estar en las cosas concretas y materiales. Para cada uno hay necesidades diferentes, pero con un mismo fin, el buscar la satisfacción.

La motivación es la que mueve a la persona intrínseca y extrínsecamente, es un paso importante para que la persona llegue a autorrealizarse. Una persona motivada tiene un mejor desempeño laboral y ante todo un deseo consciente de continuar realizando sus actividades con esfuerzo y esmero.

Cuando una persona sufre problemas psicosociales e interpersonales no permiten la estabilidad de la persona. La persona es perjudicada por la intranquilidad, los conflictos internos y externos, que le afectan de una manera negativa en la psiquis, causa desequilibrios en su vida existencial, crea vacíos, inseguridades y otras alteraciones.

La desmotivación es un problema que existe en el ámbito personal, familiar y laboral, ya que el ambiente o el contexto donde se desenvuelve la persona es dinámico, cambiante y cada suceso de su vida deja y da las experiencias positivas y negativas, y a la vez transforma las actitudes y conductas para adaptarse al cambio. Es importante conocer qué es lo que motiva y desmotiva a la persona.

Durante el programa motivacional se conocieron otros factores que afectan al ambiente laboral, como los son la falta de escucha responsable, muchas veces porque se cree tener la razón, no se permite que los demás opinen de acuerdo a sus ideas y pensamientos. Algunos dieron a conocer que por el hecho de tener un cargo alto no se tomaban el tiempo para escuchar a los demás, pero cuando se invierten los papeles se dan cuenta que las cosas son diferentes y que realmente son errores que se cometen, y que contribuye a que se dé la desmotivación en las demás personas. Otro factor es el prejuicio que a veces por no conocer más a la persona se tiende a estereotiparla, y alejarse de ella. Es bueno enfatizar que es de gran importancia tener una buena comunicación.

Al final del programa se pidió a los participantes que ellos evaluaran las actividades realizadas y que fueran conscientes con lo que aprendieron durante los cuatro talleres. Por último se aplicó de nuevo la entrevista para medir el impacto del programa motivacional. Aunque realmente no se terminó el trabajo con la población inicial, ya que el número de personas varió, los resultados fueron satisfactorios. Sin embargo las pocas personas que participaron tuvieron un cambio significativo, y aprendieron muchas cosas para su vida personal y laboral. Muchos agradecieron el apoyo que se les brindó, porque los ayudó a convivir más, a conocerse mas, y a que hablaran de las cosas que alguna vez callaron.

El impacto del programa motivacional fue significativo para las personas que participaron en las actividades. Influyó de una manera positiva, ya que esto ayudó a tener más confianza y apoyo entre compañeros de acuerdo a las necesidades y problemáticas que se presentan; a aprender a manejar los conflictos, emociones y diferencias que se dan en la vida. Las personas presentaron varias propuestas para tener una continuidad del programa motivacional y para mejorar el ambiente laboral.

Algo muy importante en un programa de motivación es el aprendizaje significativo que se deje en las personas. Si no se produce una buena reacción ante la formación por desmotivación es improbable que se produzca aprendizaje, y si no se produce aprendizaje, difícilmente podrá haber un cambio de conducta en el puesto de trabajo, y en consecuencia tampoco se dará un impacto en los resultados de la institución.

Aunque cuantitativamente el impacto del programa motivacional no se dio en toda la población de estudio, cualitativamente fue positivo en las pocas personas que realmente si demostraron su interés y confianza en mejorar su desempeño laboral, para seguir creciendo como personas en su vida laboral, personal y social.

Sin duda alguna, una de las principales metas de la formación en un programa motivacional es conseguir que la influencia de la experiencia formativa supere el periodo de formación.

Se requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente laboral sano y motivador para el desempeño de las personas que trabajan en grupos y para el logro de un objetivo común. La necesidad de integrar factores de motivación en los papeles de la institución, y el proceso total de dirección y conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación.

7. Descripción del Programa Motivacional

Después del estudio que se realizó del problema de desmotivación en el personal del Departamento de Procuración y de la aplicación de la entrevista y de los resultados que se obtuvieron, se procedió a elaborar un programa motivacional para los trabajadores (as) y jefes (as) de las diferentes áreas. El Programa Motivacional consta de cuatro talleres los cuales se trabajaron con actividades dinámicas y lúdicas, con el fin de apoyar y ayudar al personal a descubrir formas y maneras de automotivarse y motivar a los demás, también encontrar maneras para disfrutar el trabajo que realizan día a día. El programa se ejecutó en la Procuraduría de los Derechos Humanos durante un mes trabajando 1 hora diaria de lunes a viernes, se contó con el apoyo de mobiliario y equipo por parte de la institución. Los temas de los talleres que se realizaron en el programa motivacional son:

7.1 Autoestima

En este taller se trabajó de forma dinámica y lúdica, se hizo una introducción de lo que es la autoestima y lo significativo que es en la esencia del ser humano para su trascendencia y que esta se da de manera integral. La autoestima es fundamental en las personas ya que a base de esta se puede llegar más allá de nuestros propósitos y objetivos en la vida.

La Autoestima es uno de los logros que el ser humano alcanza para su autorrealización en su vida bio-psico-social. La autoestima puede definirse también como amarse, respetarse y quererse a uno mismo como lo máspreciado de la existencia humana. Esta misma nos motiva a satisfacer todas nuestras necesidades para alcanzar el fin último de nuestra existencia, siendo estos el significado y sentido de la existencia del ser.

7.2 Comunicación y Trabajo en Equipo.

La comunicación también es importante en el ser humano, ya que por medio de ésta las personas han logrado avances en el transcurso de su existencia, es importante la comunicación para poder expresar los sentimientos, pensamientos y deseos. Una buena comunicación es uno de los pilares y la base para un buen trabajo en equipo y una excelente producción laboral, esta misma lleva a una mejor organización, planificación y desarrollo social. Por medio de la comunicación el ser humano ha logrado dar a conocer sus inquietudes y dar avances para un trabajo eficiente y eficaz.

Este tema se trabajó de forma dinámica y lúdica, donde por medio de esta el personal se involucró en las actividades quitando los estereotipos de jerarquías entre ellos, y lograron una comunicación viable y comprensible.

7.3 Relaciones Interpersonales.

Es la interacción humana reciproca, donde el ser humano necesita involucrarse en un círculo social para ser aceptado, o tener sentido de afiliación y aceptar las diferentes formas de pensar de los demás, así mismo compartir ideas, objetivos y metas para su vida. Para el ser humano es importante socializar con las personas que son afines al área de trabajo. La personas interactúan con más frecuencia, durante períodos largos y en muchos lugares. Buscan la compañía de otros, se abren cada vez más con las personas, confían y comparten experiencias. Las personas están más dispuestas a compartir sentimientos positivos y negativos, así como compartir elogios y críticas.

En este taller se realizaron actividades dinámicas y lúdicas para fines de un aprendizaje significativo motivacional, para que las personas compartieran unas con otras y para mantener el rapport.

7.4 Creatividad

Es el factor principal que contribuye a transformar el trabajo en actividad creadora. La creatividad es una de las formas de expresión del ser humano donde emerge un sin número de ideas y creaciones hacia la vida. La creatividad de las personas es divergente y gracias a esto el hombre se ha ingeniado para salir adelante de un monótono y tedioso día de rutina, el hombre constantemente está creando en su mente para ser capaz de experimentar plenitud. La creatividad nos plantea una vivencia distinta, ya que está en constante definición, la realidad la estamos creando en el encuentro humano con nuestras acciones y pensamientos, donde se abren maravillosas puertas para sentir lo que es y lo que estamos creando, y que nos lleva a considerar la posibilidad de crear con nuestro pensamiento una realidad plena o llena de paz. Los seres humanos podemos experimentar plenitud todo de acuerdo a nuestra creatividad para alcanzarla.

Este taller se realizó de forma lúdica y significativa, también se hizo reflexión de la vida personal, social y laboral. Las personas llegaron a concientizar la verdadera necesidad de motivación en el trabajo y su interés para continuar motivándose, y dar a conocer sus propuestas a la institución para un seguimiento no sólo en el Departamento de Procuración sino que en todo el personal de la institución.

8. Formulación de Hipótesis.

8.1 Premisas y Postulados.

- La motivación es indispensable y primordial en la vida de las personas, esta misma ayuda a que el ser humano se adapte a los cambios, además de ser la fuente profunda que insta a seguir creando, a dar energía para alcanzar los propósitos y necesidades de metas en la vida social, laboral y familiar.
- La motivación se da en forma integral en la persona, tanto intrínseca como extrínsecamente es la que mueve al ser humano para sobrevivir, también la falta de esta provoca el estancamiento, inseguridad y actitudes negativas ante las vicisitudes y el cambio.
- Es importante en el fortalecimiento de la institución mantener un programa de motivación y un seguimiento del mismo para que los trabajadores tengan la capacidad de dar seguridad, estabilidad y una productividad deseada en el trabajo.
- Un programa integral constante de motivación beneficiará al personal como a las personas que llegan a solicitar ayuda y apoyo de la institución.

8.2 Planteamiento Inicial de Hipótesis.

La desmotivación en el personal del departamento de procuración, de la Procuraduría de los Derechos Humanos, repercute en el desempeño laboral, en la atención y resolución de denuncias.

8.3 Variables

8.3.1 Independiente

Desmotivación:

Para efectos del estudio, se conceptualizará Desmotivación como: la necesidad de querer realizarse como persona en un todo integral y organizado, que a la vez causa problemas personales, familiares y laborales, o desequilibrios en el ser humano que genera conductas inmotivadas.

8.3.2 Indicadores

Bajo rendimiento laboral del recurso humano
Falta de colaboración
Falta de solidaridad
Falta de apoyo
Falta de Trabajo en equipo
Falta de comunicación
Falta de tacto y equidad
Influencia Negativa
Falta de atención

8.3.3 Dependiente

Desempeño Laboral:

Para efectos del estudio, se conceptualizará Desempeño Laboral como: Las obligaciones o tareas que debe cumplir la persona en su trabajo de una manera eficiente y eficaz, anticipándose y adaptándose a los cambios que se dan en el ambiente, ya sean productivo y positivo.

8.3.4 Indicadores

Fortalecer el rendimiento del recurso humano de manera eficiente y eficaz.
Colaboración entre compañeros
Solidaridad entre jefes y empleados
Apoyo en la resolución de denuncias
Efectividad en el trabajo de equipo
Mejorar la comunicación entre compañeros y jefes de unidad
Igualdad y ayuda en problemas interpersonales y laborales

Influencia positiva en el ambiente laboral
Atención amable y responsable hacia los denunciantes.

CAPITULO II

9. TECNICAS E INSTRUMENTOS

9.1 Descripción de la Población.

Para que se llevara a cabo la investigación se tomó en cuenta que el personal o conjunto de personas que labora en el departamento de procuración de la Procuraduría de los Derechos Humanos de la sede central, esta comprendida aproximadamente de 40 personas, los cuales están divididos en las unidades de: Dirección de Procuración, Recepción y Calificación de denuncias, Área de Derechos Individuales, Área de Derechos económicos, sociales y culturales, Área de Derechos Específicos, Unidad de Seguimiento, Notificaciones y la Unidad de Maltrato Infantil.

Los trabajadores son hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 66 años, de diferente estado civil, y de religión católica, evangélica y no creyentes, procedentes de diferentes zonas de la ciudad de Guatemala, algunos pertenecen a departamentos. La mayoría cuenta con un nivel académico universitario y diversificado, todos laboran con un horario de 8 de la mañana a 4 de la tarde, de lunes a viernes y hasta fines de semana. Las condiciones de salud del personal son estables, además se cuenta con atención médica dentro de la institución, y con servicios básicos.

Se esperaba trabajar con la población aproximada de 40 personas que laboran en el Departamento de Procuración, se inició con una población de 37 personas, luego se concluyó con 27 personas, con esta población se desarrolló un programa piloto integral de motivación, también se incluyeron propuestas para continuar motivando al personal de la Institución de la Procuraduría de los Derechos Humanos. Se investigó el impacto del mismo, por medio de una investigación descriptiva. También se tomó en cuenta el recurso humano, económico y el tiempo con que se dispone para llevar a cabo el trabajo de campo.

9.2 Técnicas de Recolección de Datos.

Primero, se realizó una observación previa para la recolección de datos de la caracterización preliminar de la población a estudiar del Departamento de Procuración, estos datos se adjuntaron con un cuestionario de preguntas con respuesta abierta y cerrada que se aplicó para recolectar información, en el cual se analizaron los datos y se procedió a estudiar el problema de la desmotivación. Este instrumento se utilizó para observar las conductas de los trabajadores del Departamento de Procuración, en el

desempeño laboral, relacionado con la motivación, ésta observación se realizó durante todo el proceso del trabajo de campo. El Cuestionario de preguntas con respuesta abierta y cerrada en forma de entrevista se utilizó para recolectar datos diagnósticos y de sus actitudes frente a la motivación en el desempeño laboral. Este cuestionario se aplicó al personal del Departamento de Procuración de la Procuraduría de los Derechos Humanos. El cuestionario se realizó para hacer un diagnóstico de la población, de medición nominal o clasificatoria. Se diseñó de acuerdo al estudio de los cambios administrativos, también para identificar las necesidades y problemáticas, con la finalidad de beneficiar al personal para mejorar el clima organizacional; y de acuerdo a esto se realizó el programa motivacional.

9.3 Técnicas de Análisis de Datos.

El análisis se realizó de acuerdo a la tabulación de datos, clasificándolo en las áreas: laboral, personal y de motivación, luego se hizo un análisis porcentual de las respuestas obtenidas por medio de gráficas estadísticas en forma de barra y su debida interpretación de los resultados.

9.4 Instrumento.

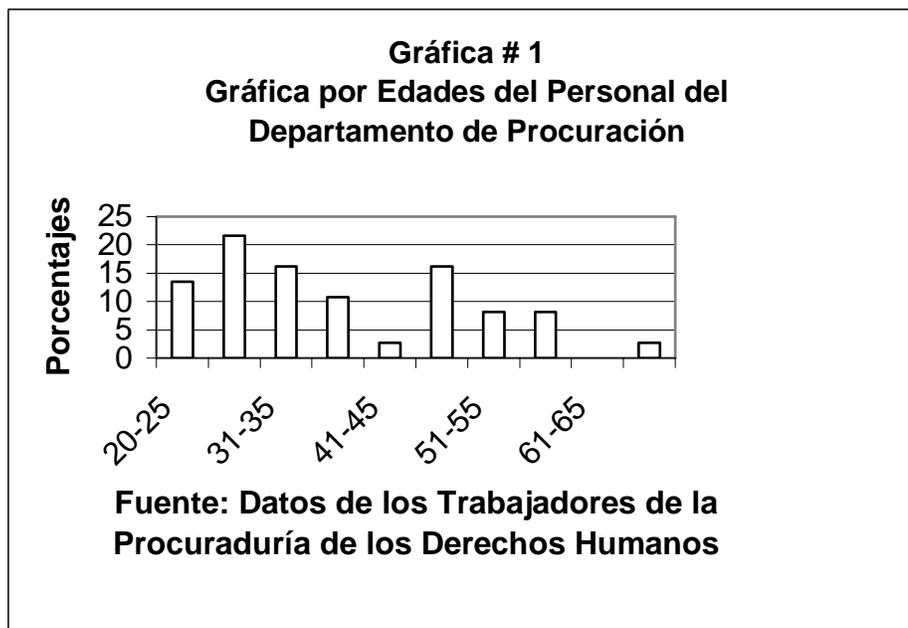
Se elaboró un cuestionario en forma de entrevista de medición nominal o clasificatoria, que se aplicó al personal del departamento de procuración. El cuestionario consta de 26 preguntas de respuesta abierta y cerrada, que mide las variables de: motivación y desmotivación, que se enfocaron en las áreas: laboral, personal y de motivación con propuestas. Con la aplicación de este cuestionario se identificaron las necesidades y causas que provocan la desmotivación en los trabajadores. El instrumento se aplicó antes del programa motivacional y después del programa se volvió aplicar el cuestionario para medir el impacto del programa piloto de motivación.

CAPITULO III

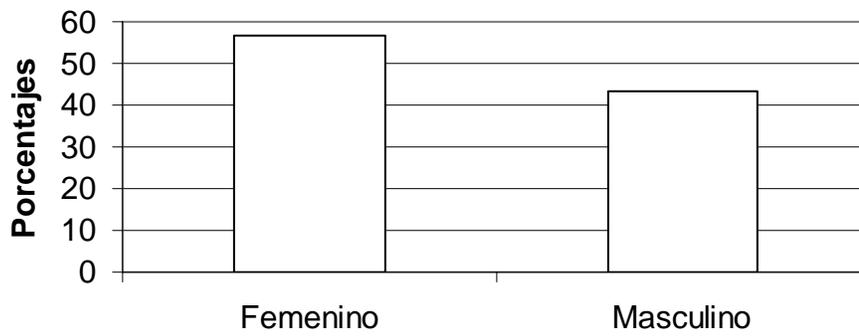
10. PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

10.1 Presentación de Resultados Antes del Programa.

En este punto se presentan los resultados de las entrevistas antes de realizar el Programa Motivacional. Los cuadros y gráficas del análisis porcentual se hicieron de acuerdo a cada pregunta de las tres áreas: laboral, personal y motivacional, incluyendo los datos diagnósticos de la caracterización de la población a estudiar.

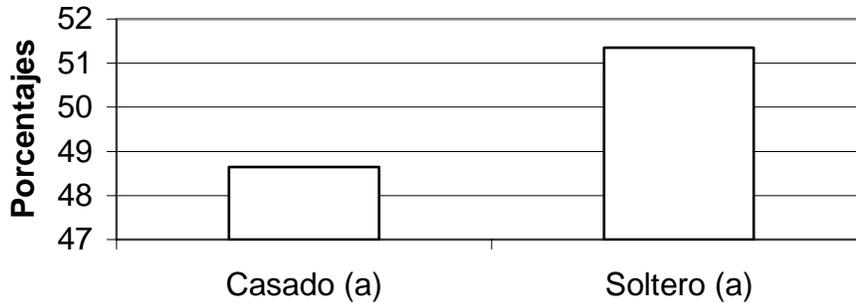


Gráfica #2
Gráfica por Sexo del Personal del Departamento
de Procuración



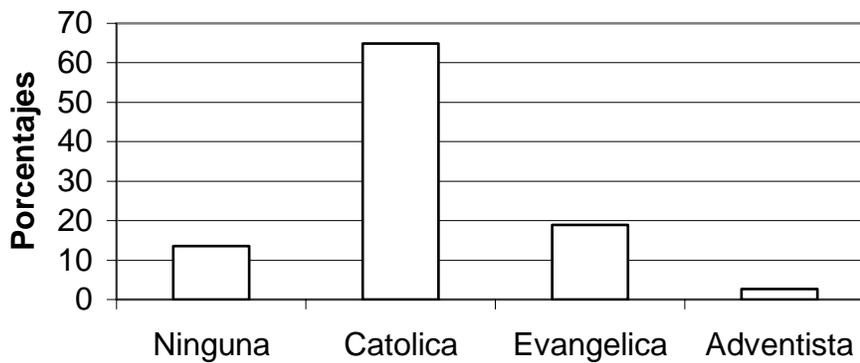
Fuente: Datos de los Trabajadores de la
Procuraduría de los Derechos Humanos

Gráfica # 3
Gráfica de Estado Civil del Personal del
Departamento de Procuración



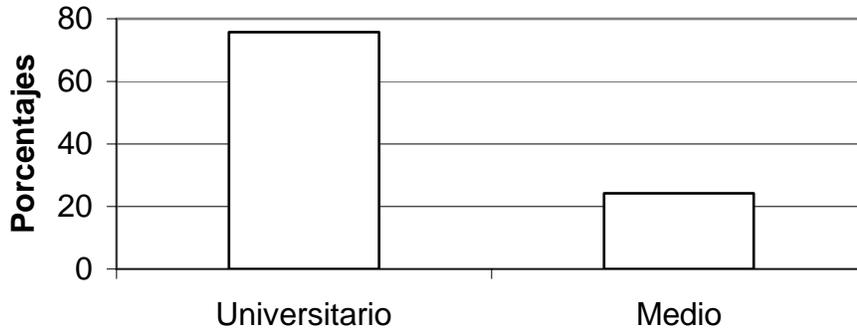
Fuente: Datos de los Trabajadores de la
Procuraduría de los Derechos Humanos

Gráfica # 4
Gráfica por Religión del Personal del
Departamento de Procuración.



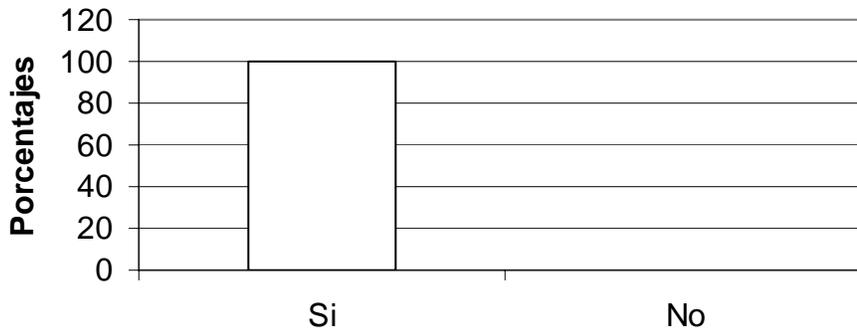
Fuente: Datos de los Trabajadores de la
Procuraduría de los Derechos Humanos.

Gráfica # 5
Gráfica por Nivel Académico del Personal del
Departamento de Procuración.



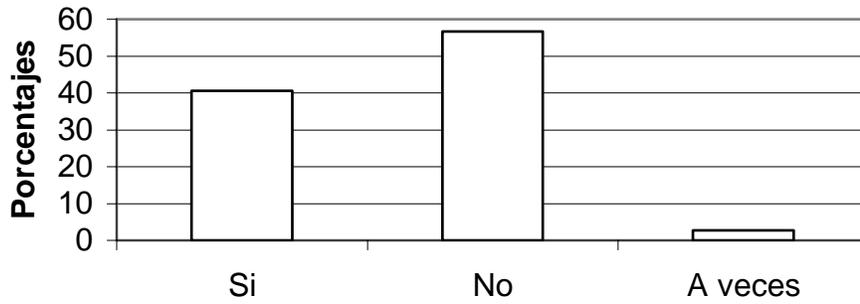
Fuente: Datos de los Trabajadores de la
Procuraduría de los Derechos Humanos.

Gráfica # 6
Gráfica Área Laboral: ¿Le Gusta su Trabajo?



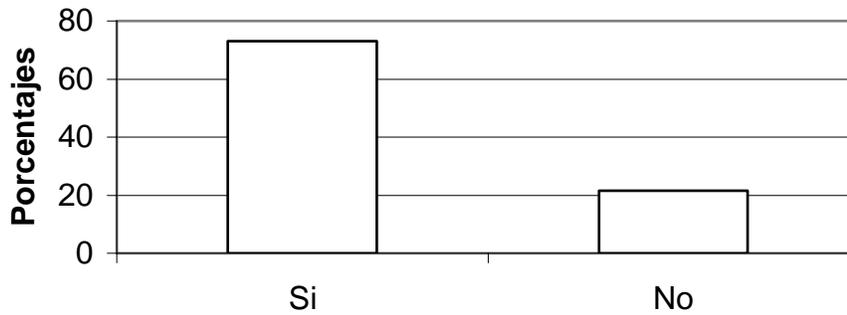
Fuente: Datos de Pregunta Número 6 de la
Entrevista.

Gráfica # 7
Gráfica Área Laboral: ¿Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo?



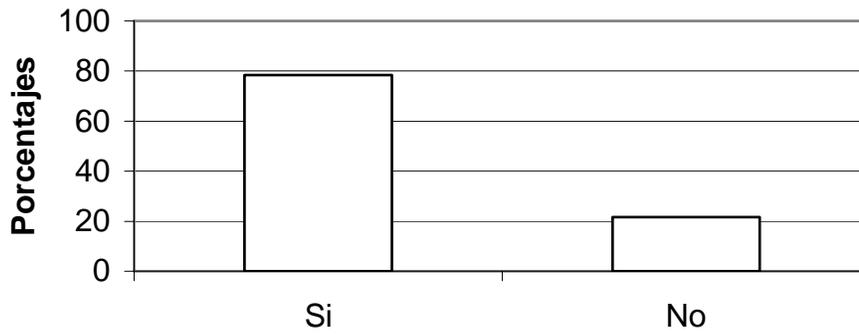
Fuente: Datos de la Pregunta Número 7 de la Entrevista.

Gráfica # 8
Gráfica Área Laboral: ¿Se ha sentido alguna vez desmotivado?



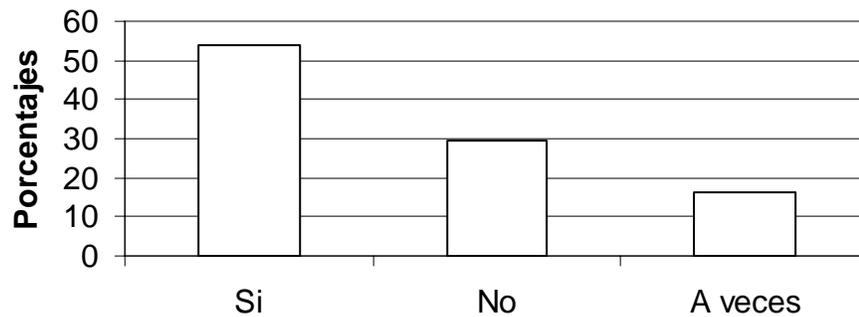
Fuente: Datos de la Pregunta Número 8 de la Entrevista.

Gráfica # 9
Gráfica Área Laboral: ¿Cree Usted que la desmotivación afecta en su desempeño laboral?



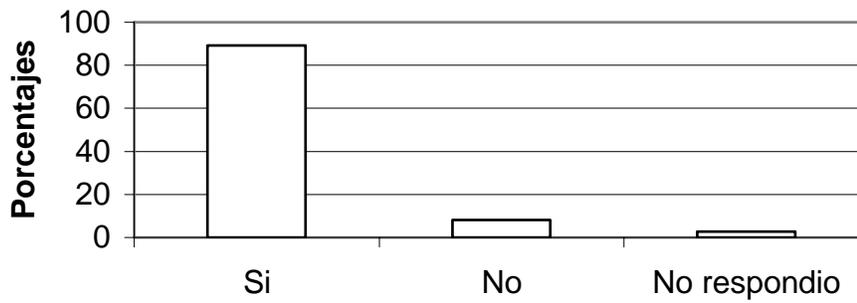
Fuente: Datos de la Pregunta Número 9 de la Entrevista.

Gráfica # 10
Gráfica Área Laboral: ¿Ha recibido capacitación que apoye su labor cotidiana?



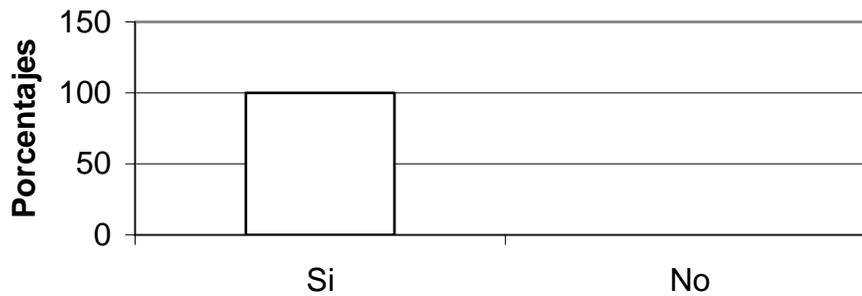
Fuente: Datos de la Pregunta Número 10 de la Entrevista.

Gráfica #11
Gráfica Área Laboral: ¿Necesita orientación en algunas actividades de su trabajo?



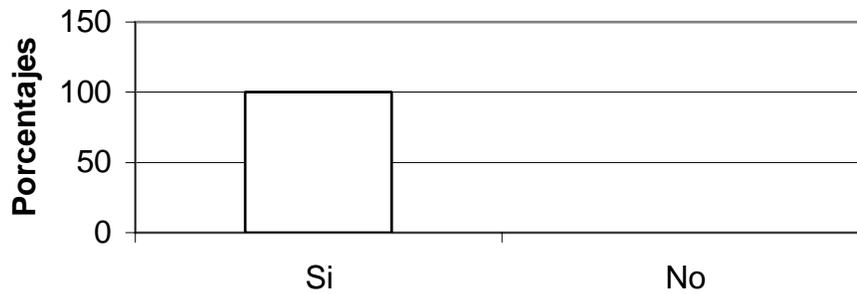
Fuente: Datos de la Pregunta Número 11 de la Entrevista.

Gráfica # 12
Gráfica Área Laboral: ¿Cree Usted que la colaboración entre compañeros (trabajo en equipo) es importante en su trabajo?



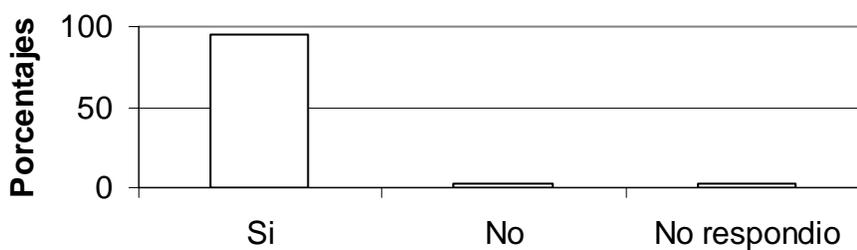
Fuente: Datos de la Pregunta Número 12 de la Entrevista.

Gráfica # 13
Gráfica Área Laboral: ¿Cree Usted que la solidaridad y apoyo entre jefes (as) y compañeros (as) mantiene o mejora la calidad de trabajo?



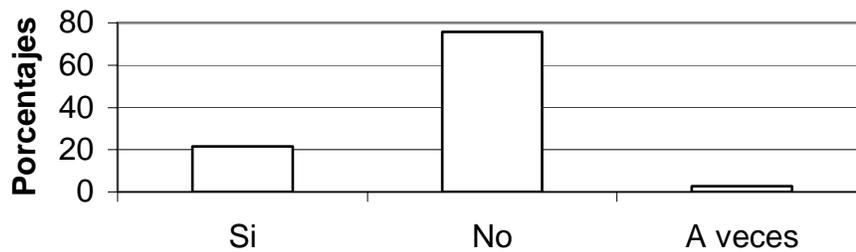
Fuente: Datos de la Pregunta Número 13 de la Entrevista.

Gráfica # 14
Gráfica Área Laboral: ¿Cree Usted que la comunicación y la equidad entre compañeros (as) y jefes (as) de trabajo debe mejorar?



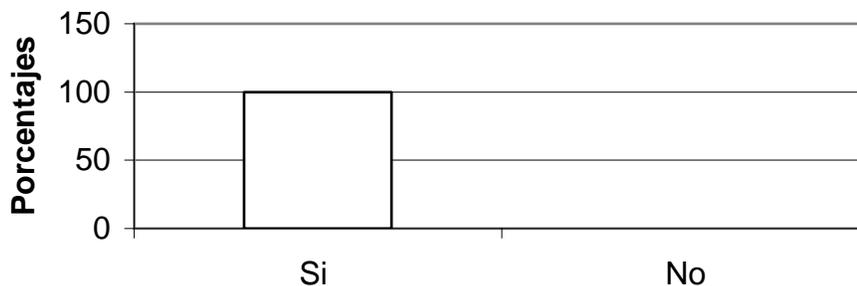
Fuente: Datos de la Pregunta Número 14 de la Entrevista

Gráfica # 15
Gráfica Área Laboral: ¿Cuenta con suficiente equipo y material de apoyo para desarrollar sus actividades laborales?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 15 de la Entrevista.

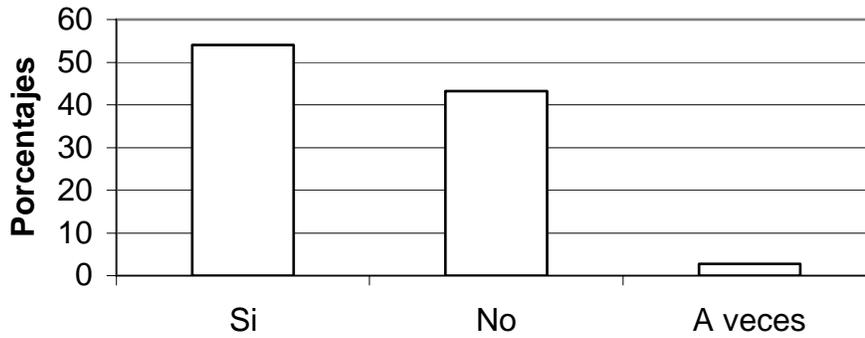
Gráfica # 16
Gráfica Área Laboral: ¿Considera Usted que en lo personal trabajar en la institución del Procurador de los Derechos Humanos ha sido beneficioso?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 16 de la Entrevista.

Gráfica # 17

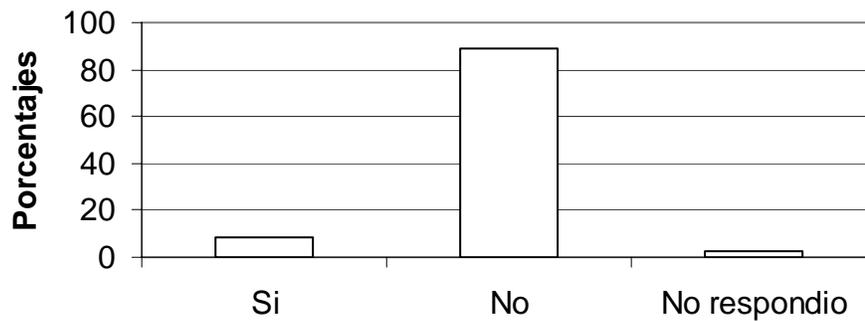
Gráfica Área Personal: ¿Cree que actualmente ha logrado sus objetivos personales?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 17 de la Entrevista.

Gráfica # 18

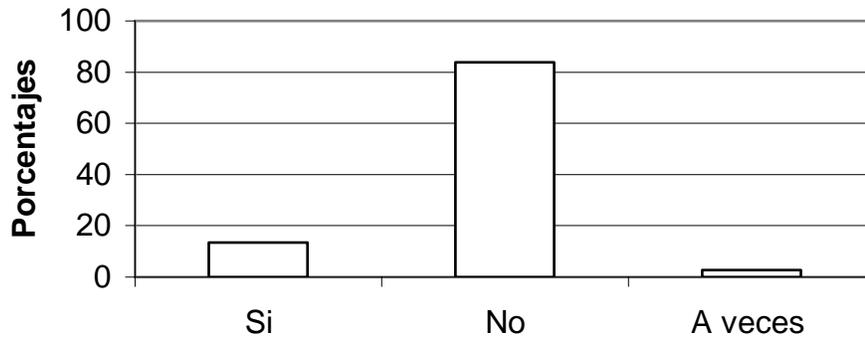
Gráfica Área Personal: ¿Se siente desmotivado en su vida personal?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 18 de la Entrevista.

Gráfica # 19

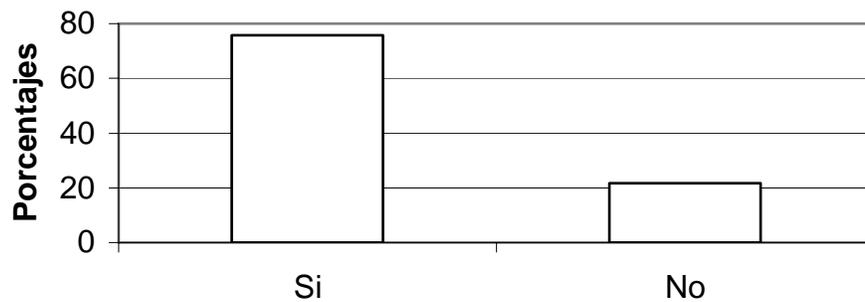
Gráfica Área Personal: ¿Influye en gran medida los problemas familiares en su trabajo cotidiano?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 19 de la Entrevista.

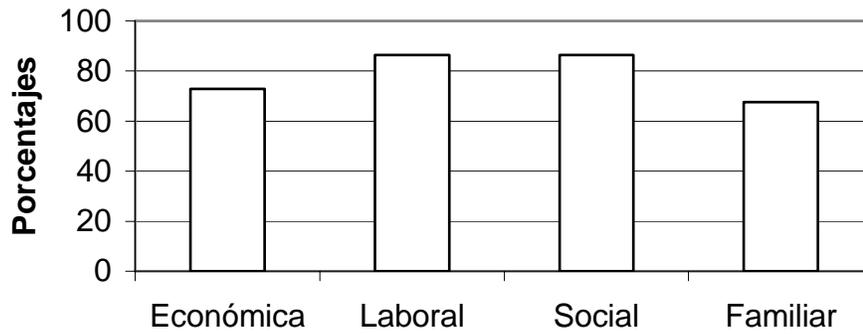
Gráfica # 20

Gráfica Área Personal: ¿Le gustaría recibir apoyo y orientación individual para fortalecer su desarrollo personal?



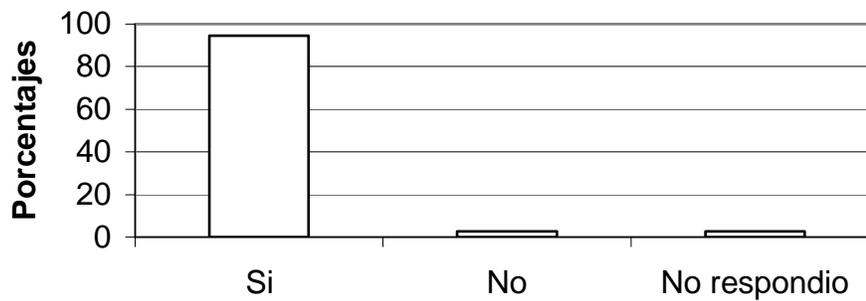
Fuente: Datos de la Pregunta Número 20 de la Entrevista.

Gráfica # 21
Gráfica Área Personal: ¿Qué satisfacciones en lo personal le da su trabajo?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 21 de la Entrevista.

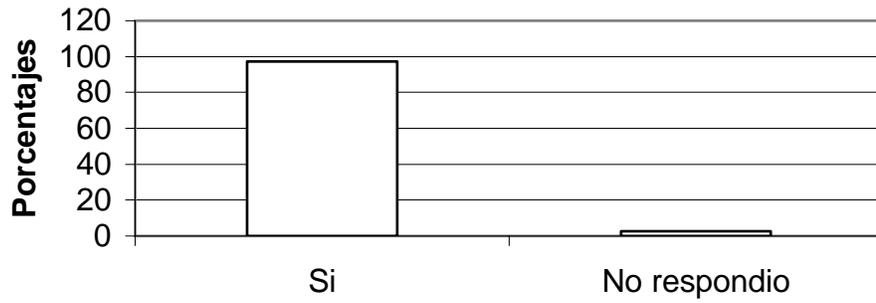
Gráfica # 22
Gráfica Área Motivacional y Propuestas: ¿Cree que la institución debería tener un programa de apoyo integral al trabajador (a)?



Fuente: Datos de la Pregunta Núemro 22 de la Entrevista.

Gráfica # 23

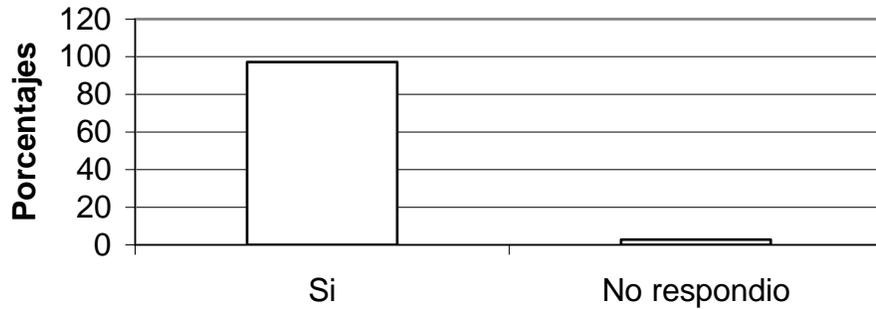
Gráfica Área Motivación y Propuestas: ¿Considera que el apoyo de orientación grupal es beneficioso para usted y compañeros (as) de trabajo?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 23 de la Entrevista.

Gráfica # 24

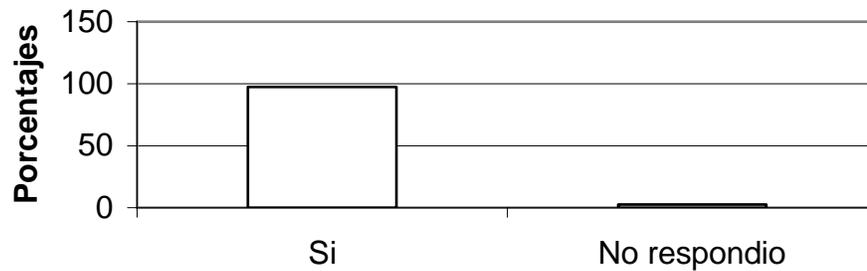
Gráfica Área Motivación y Propuestas: ¿Cree Usted que la motivación proyecta una atención amable, responsable, eficiente y eficaz en su trabajo?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 24 de la Entrevista.

Gráfica # 25

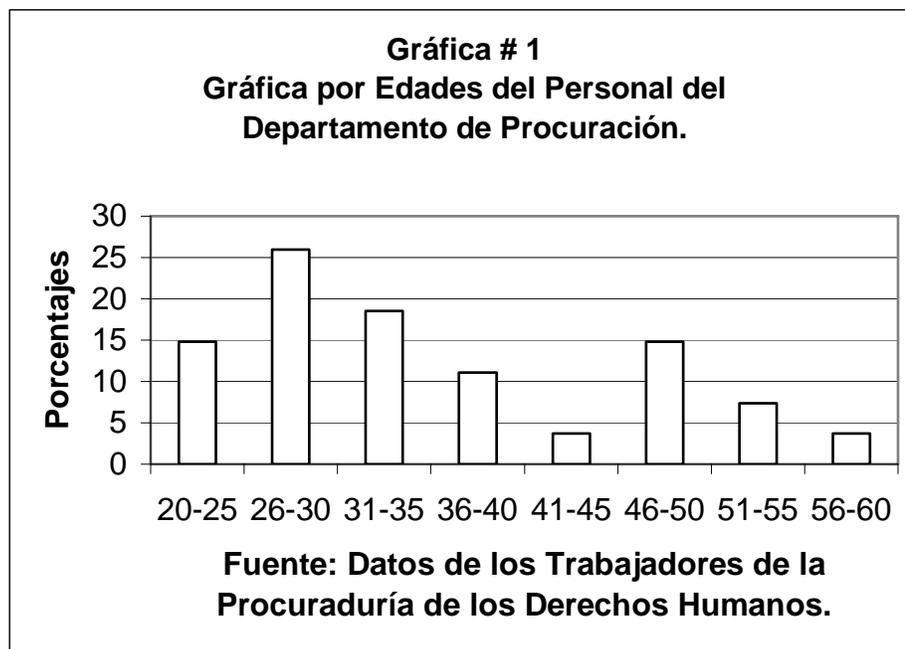
Gráfica Área Motivación y Propuestas: ¿Estaría Usted dispuesto a participar en un Programa Integral de Motivación que realizará la Institución para su beneficio laboral, social y personal?



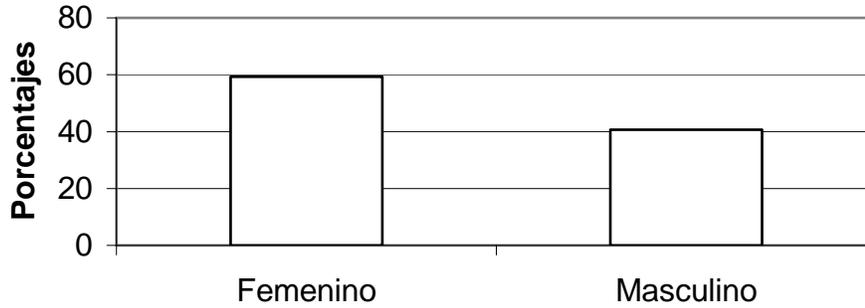
Fuente: Datos de la Pregunta Número 25 de la Entrevista.

10.2 Presentación de Resultados Después del Programa.

A continuación se presentan los resultados con sus respectivas gráficas, con la medición obtenida del programa de motivación en el personal del Departamento de Procuración, se hicieron cuadros y gráficas de acuerdo a cada pregunta de la entrevista el cual se derivan de las áreas: laboral, personal y motivacional.

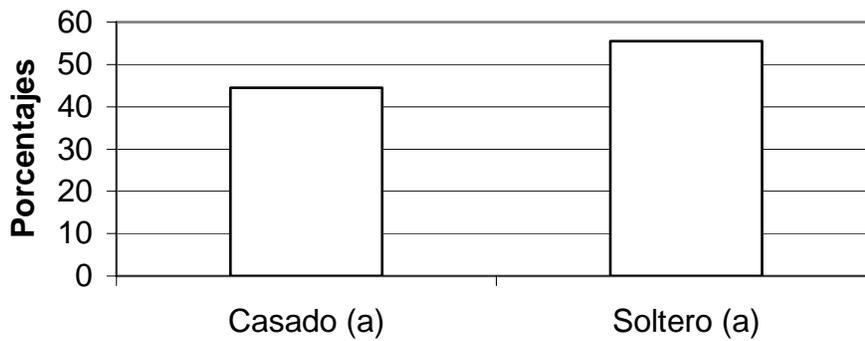


Gráfica # 2
Gráfica por Sexo del Personal del Departamento de
Procuración.



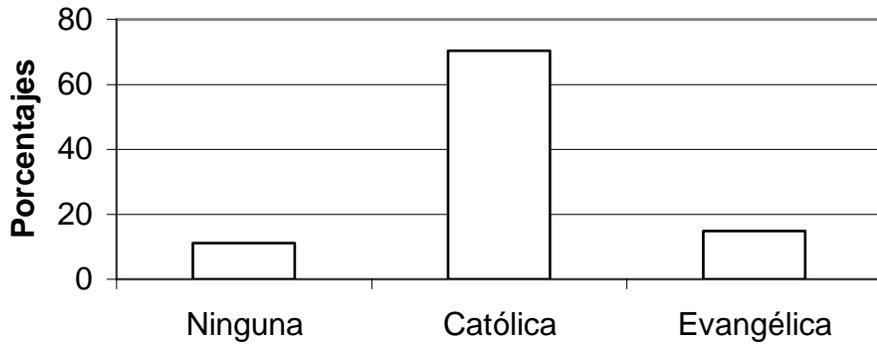
Fuente: Datos de los Trabajadores de la
Procuraduría de los Derechos Humanos.

Gráfica # 3
Gráfica por Estado Civil del Personal del
Departamento de Procuración.



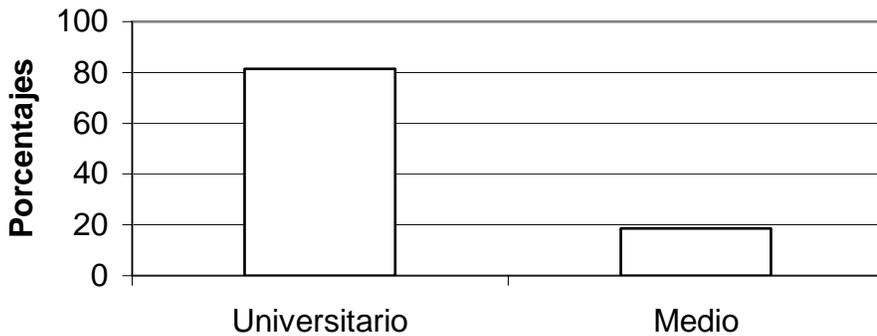
Fuente: Datos de los Trabajadores de la
Procuraduría de los Derechos Humanos.

Gráfica # 4
Gráfica por Religión del Personal del
Departamento de Procuración.



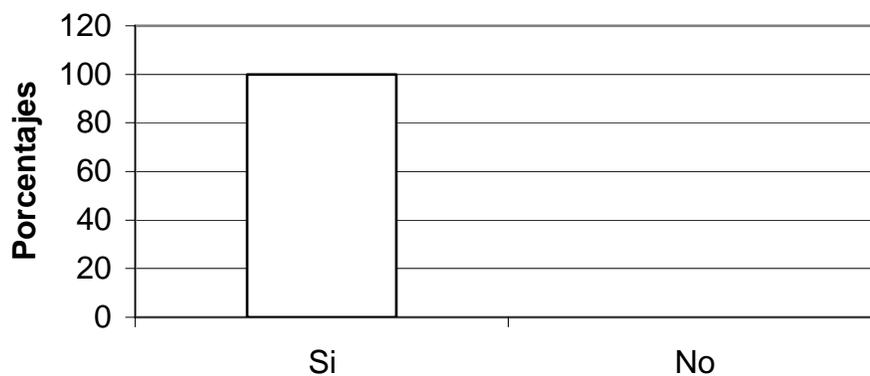
Fuente: Datos de los Trabajadores de la
Procuraduría de los Derechos Humanos.

Gráfica # 5
Gráfica por Nivel Académico del Personal del
Departamento de Procuración.



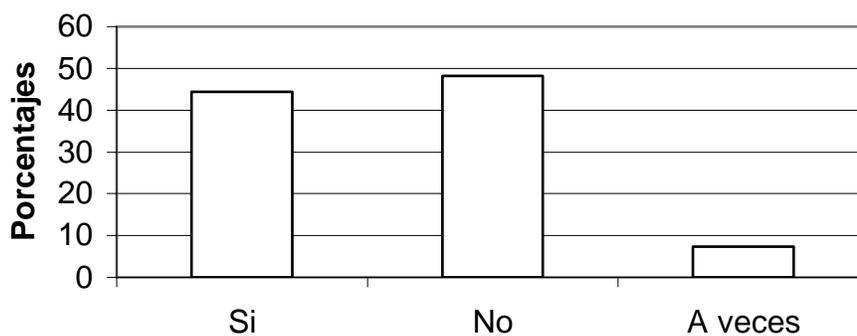
Fuente: Datos de los Trabajadores de la
Procuraduría de los Derechos Humanos.

Gráfica # 6
Gráfica Área Laboral: ¿Le gusta su trabajo?



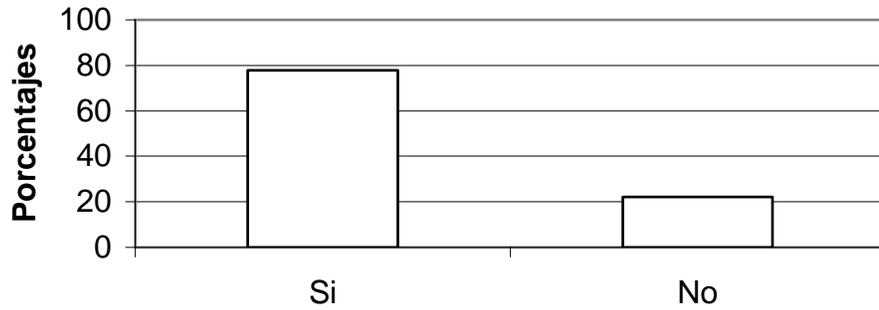
Fuente: Datos de la Pregunta Número 6 de la Entrevista.

Gráfica # 7
Gráfica Área Laboral: ¿Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo?



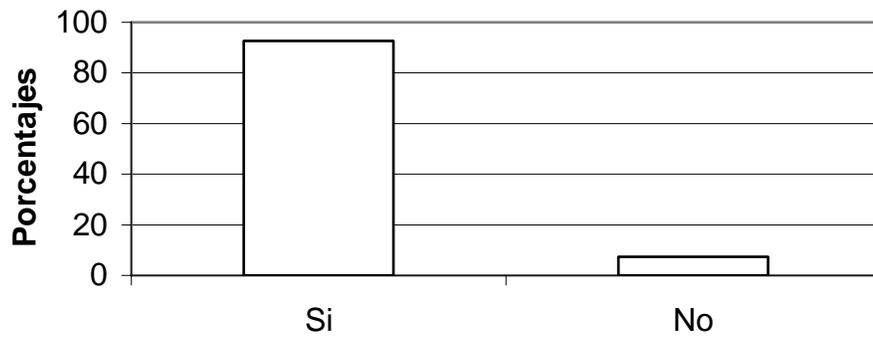
Fuente: Datos de la Pregunta Número 7 de la Entrevista.

Gráfica # 8
Gráfica Área Laboral: ¿Se ha sentido alguna vez desmotivado?



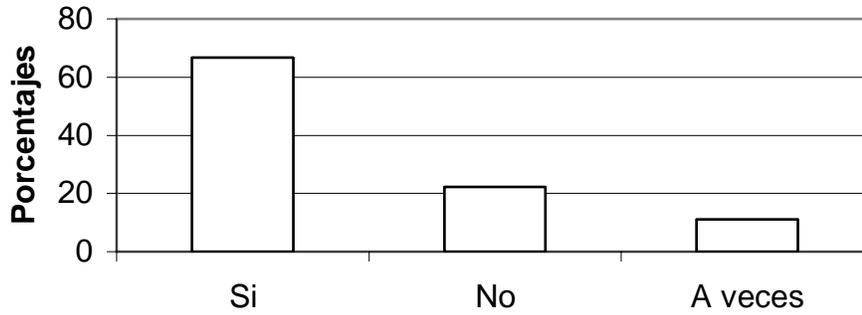
Fuente: Datos de la Pregunta Número 8 de la Entrevista.

Gráfica # 9
Gráfica Área Laboral: ¿Cree Usted que la desmotivación afecta en su desempeño laboral?



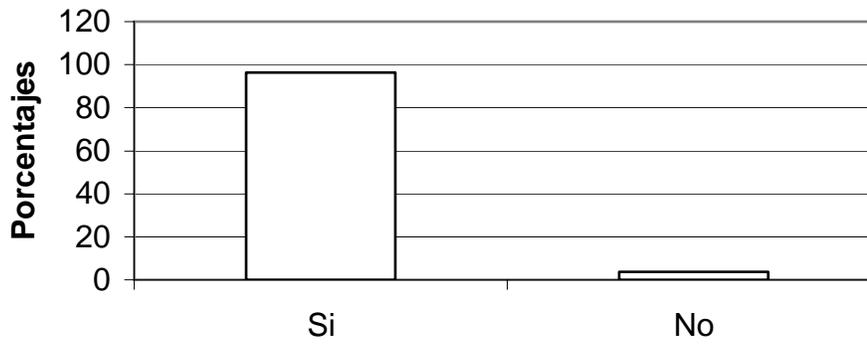
Fuente: Datos de la Pregunta Número 9 de la Entrevista.

Gráfica # 10
Gráfica Área Laboral: ¿Ha recibido capacitación que apoye su labor cotidiana?



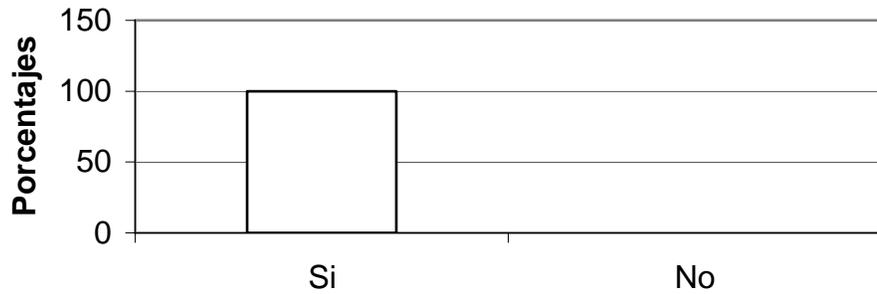
Fuente: Datos de la Pregunta Número 10 de la Entrevista

Gráfica # 11
Gráfica Área Laboral: ¿Necesita orientación en algunas actividades de su trabajo?



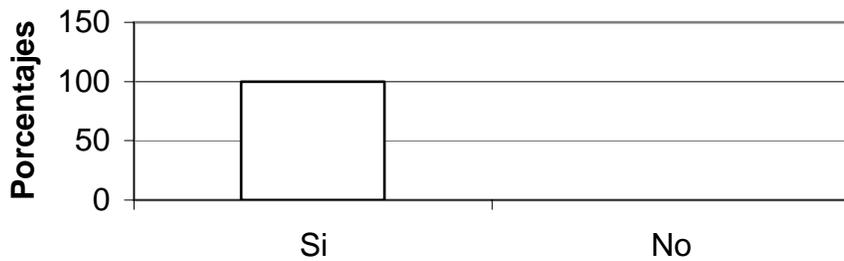
Fuente: Datos de la Pregunta Número 11 de la Entrevista.

Gráfica # 12
Gráfica Área Laboral: ¿Cree Usted que la colaboración entre compañeros (as) (trabajo en equipo) es importante en su trabajo?



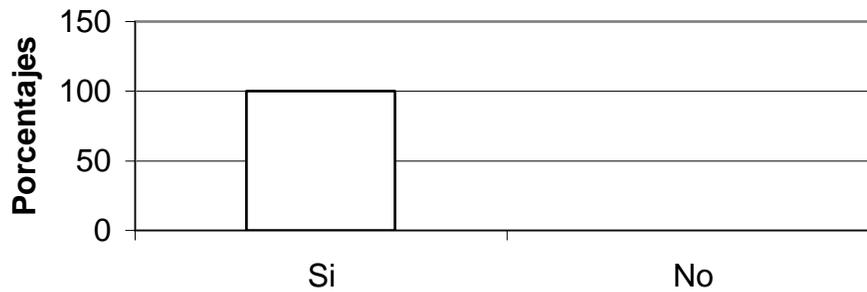
Fuente: Datos de la Pregunta Número 12 de la Entrevista.

Gráfica # 13
Gráfica Área Laboral: ¿Cree Usted que la solidaridad y apoyo entre jefes (as) y compañeros (as) mantiene o mejora la calidad de trabajo?



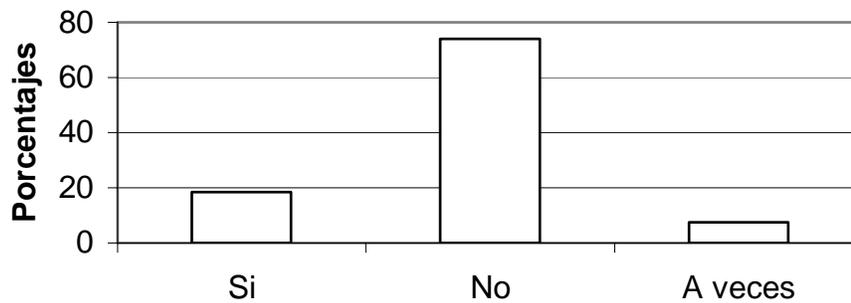
Fuente: Datos de la Pregunta Número 13 de la Entrevista.

Gráfica # 14
Gráfica Área Laboral: ¿Cree Usted que la comunicación y la equidad entre compañeros (as) y jefes (as) de trabajo debe mejorar?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 14 de la Entrevista.

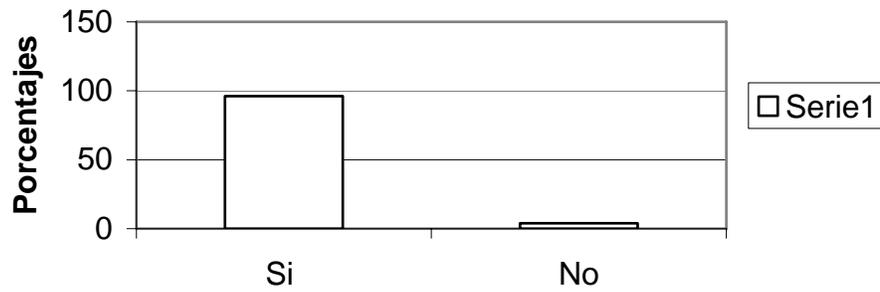
Gráfica # 15
Gráfica Área Laboral: ¿Cuenta con suficiente equipo y material de apoyo para desarrollar sus actividades laborales?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 15 de la Entrevista.

Gráfica # 16

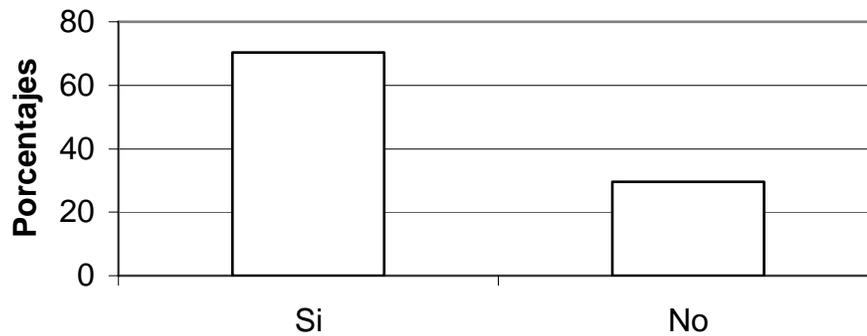
Gráfica Área Laboral: ¿Considera Usted que en lo personal trabajar en la Institución del Procurador de los Derechos Humanos ha sido beneficioso?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 16 de la Entrevista.

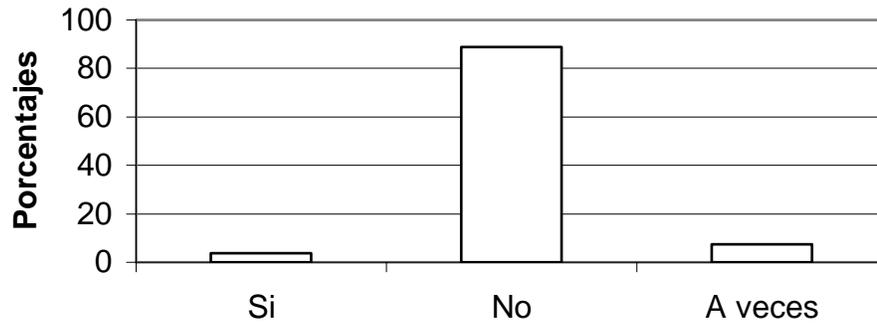
Gráfica # 17

Gráfica Área Personal: ¿Cree que actualmente ha logrado sus objetivos personales?



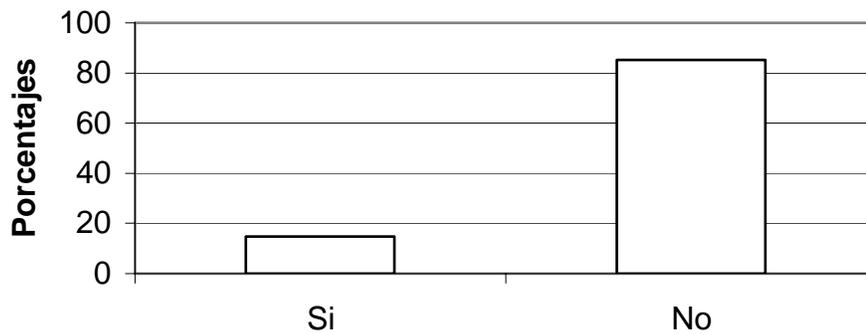
Fuente: Datos de la Pregunta Número 17 de la Entrevista.

Gráfica # 18
Gráfica Área Personal: ¿Se siente desmotivado en su vida personal?



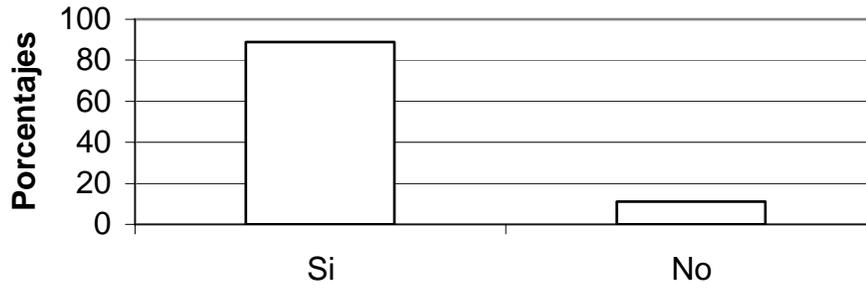
Fuente: Datos de la Pregunta Número 18 de la Entrevista.

Gráfica # 19
Gráfica Área Personal: ¿Influye gran medida los problemas familiares en su trabajo cotidiano?



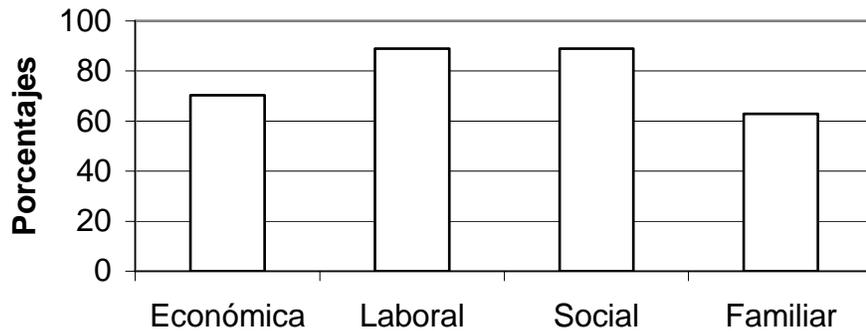
Fuente: Datos de la Pregunta Número 19 de la Entrevista.

Gráfica # 20
Gráfica Área Personal: ¿Le gustaría recibir apoyo y orientación individual para fortalecer su desarrollo personal?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 20 de la Entrevista.

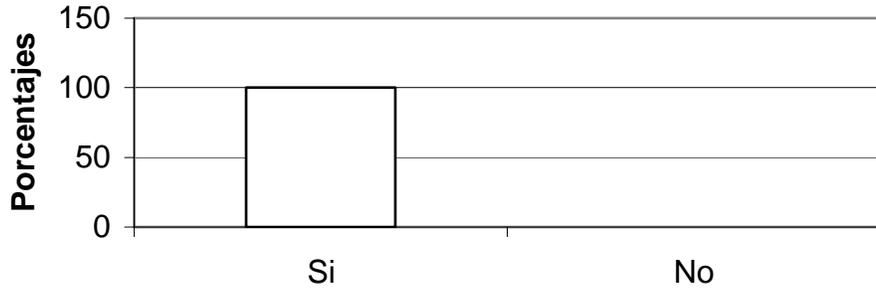
Gráfica # 21
Gráfica Área Personal: ¿Qué satisfacciones en lo personal le dá su trabajo?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 21 de la Entrevista.

Gráfica # 22

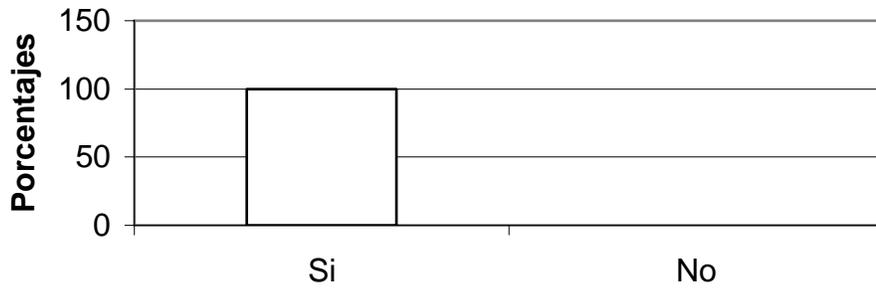
Gráfica Área Motivación y Propuestas: ¿Cree que la Institución debería tener un programa de apoyo integral al trabajador (a)?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 22 de la Entrevista

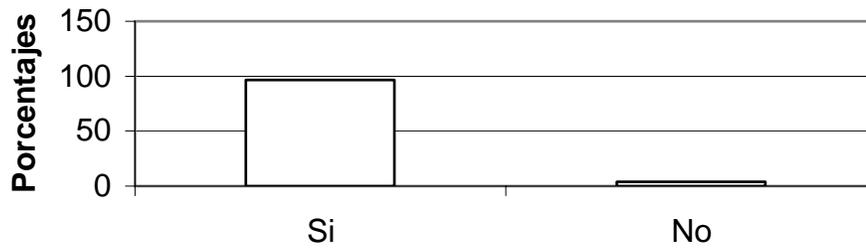
Gráfica # 23

Gráfica Área Motivación y Propuestas: ¿Considera que el apoyo de orientación grupal es beneficioso para usted y compañeros (as) de trabajo?



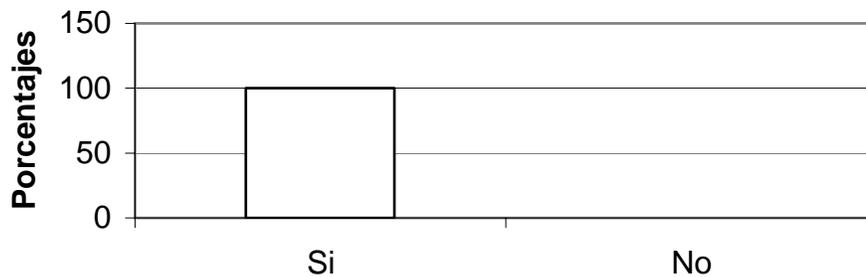
Fuente: Datos de la Pregunta Número 23 de la Entrevista.

Gráfica # 24
Gráfica Área Motivación y Propuestas: ¿Cree Usted que la motivación proyecta una atención amable, responsable, eficiente y eficaz en su trabajo?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 24 de la Entrevista.

Gráfica # 25
Gráfica Área Motivación y Propuestas: ¿Estaría Usted dispuesto a participar en un Programa Integral de Motivación que realizará la Institución para su beneficio laboral, social y personal?



Fuente: Datos de la Pregunta Número 25 de la Entrevista.

10.3 Interpretación y Análisis de Resultados.

Las gráficas dan una descripción del grado de motivación que necesita el Departamento de Procuración de la Procuraduría de los Derechos Humanos. En la gráfica número 1 describe a la población que se estudió, está comprendida entre 20 a 66 años de edad. En el inicio del programa motivacional la cantidad de participantes fue de 37 personas, la gráfica número 2 muestra que se dividen en el 56.76 % de mujeres y el 43.24 % de hombres, mientras que varió el número de personas; el programa finalizó con 27 personas, en donde la gráfica número dos muestra que el 59.26 % de mujeres y un 40.74 % de hombres. En la gráfica 3 muestra el estado civil de las personas que se divide en 48.65 % de casados y 51.35 % de solteros; mientras que después varió de 44.44 % de casados y el 55.55 % de solteros. En la gráfica número 4 muestra que el 13.52 % no tiene una religión específica, un 64.86 % son católicos, el 18.92 % son evangélicos y el 2.7 % son adventistas. Mientras que después el 11.11 % no tienen ninguna religión, el 70.37 % son católicos y el 14.81 son evangélicos. En la gráfica número 5, muestra el nivel académico de la población que constituye el 75.68 % de universitarios y el 24.32 % de nivel medio. Después en la gráfica número 5 muestra que el 81 % de la población es de nivel académico universitario y el 18.52 % de nivel medio. Con esto se explica que toda la población no participó en todas las actividades del programa y que fue variando conforme las sesiones el número de personas, ya que, el compromiso de trabajo no permitió mantener a todas las personas reunidas.

En el área laboral, muestra la gráfica número 6 que en las dos oportunidades el 100 % de la población respondió que si les gusta su trabajo y lo que hacen, ya que en el proyectan su actitud frente al trabajo.

En la gráfica número 7 muestra que el 40.54 % de la población respondió que si han recibido incentivos y motivación en su trabajo, el 56.76 % de la población respondió que no han recibido incentivos y motivación por parte de la institución y que el 2.7% de la población respondió que algunas veces han sido motivados. Después en la gráfica número 7 muestra que el 44.44% de la población respondió que sí han recibido incentivos y motivación laboral, el 48.15 de la población respondió que no y el 7.41 % de la población respondió que algunas veces se les ha dado incentivos y motivación. Esto da a conocer que en la institución afecta la desmotivación en el desempeño laboral, y que las veces que han recibido motivación sólo ha logrado cubrir una parte de sus necesidades. Los trabajadores proyectan en sus actitudes y comportamiento la satisfacción laboral o la insatisfacción laboral.

En la gráfica número 8 muestra que el 72.97% de la población respondió que si se han sentido alguna vez desmotivados y el 21.62 % de la población respondió que no. Después el 77.78 % de la población respondió que sí sentían desmotivados y el 22.22 % de la población respondió que no se sentían desmotivados. Este resultado afirma que la desmotivación afecta en la vida de las personas y la mayoría respondió que en más de una ocasión se han sentido desmotivados y que esto afecta directa o indirectamente en su desempeño laboral.

Una de las respuestas más importantes se indica en la gráfica número 9 donde al inicio muestra que el 78.38% creen que la desmotivación si afecta en el desempeño laboral y el 21.62% respondió que no. Después el 92.59 % respondió que la desmotivación si afecta en su desempeño y el 7.41% respondió que no, esto quiere decir que la población

ya estaba más consciente de la problemática, y lo que provoca en su desempeño. Después de lograr la confianza de las personas se logró conocer lo que ellos esperaban de la institución y de lo que ellos han dado en su trabajo y esperan que realmente haya equidad para motivarse y para mejorar su desempeño.

En la gráfica número 10 muestra que el 54.05% de la población respondió que sí han recibido capacitación que apoye su labor cotidiana, el 29.73 % respondió que no y el 16.22 respondió que algunas veces. Después el 66.67 % de la población respondió que si reciben capacitación para su desarrollo laboral, el 22.22 % respondió que no y el 11.11 % respondió algunas veces. Estos resultados muestran que las capacitaciones en la institución se han dado, pero no motiva al trabajador y en las áreas donde realmente lo necesitan. Las capacitaciones son importantes en el trabajador ya que estas retroalimentan los conocimientos y ayudan a mejorar el trabajo, pero en estas capacitaciones también deben de existir temas o actividades que motiven a la persona para obtener un ambiente laboral sano, y donde ellos puedan opinar y dar a conocer sus pensamientos, ideas y propuestas, es decir, capacitaciones participativas y no magistrales como suelen ser.

En la gráfica número 11 muestra que el 89.19 % de la población respondió que si necesitan orientación en algunas actividades de su trabajo, el 8.11 % de la población respondió que no y el 2.7 % de la población no respondió. Después los resultados muestran que el 96.3 % de la población respondió que si necesita orientación en algunas actividades de su trabajo y el 3.7 % respondió que no. Estos resultados evidencian la falta de comunicación entre las personas para realizar su trabajo, la necesidad de orientación se da cuando no hay realmente una comunicación entre los trabajadores y es una de las áreas que se deben de trabajar para mejorar el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados con los resultados de su trabajo.

La gráfica número 12 muestra que en ambas oportunidades el 100 % de la población respondió que sí están de acuerdo en que la colaboración entre compañeros (as) es importante en su desempeño. Este resultado confirma la necesidad de comunicación y de mejorar las relaciones interpersonales para un mejor trabajo en equipo.

La gráfica número 13 muestra que en las dos oportunidades el 100% de la población respondió que sí esta de acuerdo en que la solidaridad y apoyo entre jefes (as) y compañeros (as) mantiene o mejora la calidad del trabajo. Los resultados siguen mostrando la necesidad de unión y de trabajo en equipo para mejorar su desempeño laboral.

En la gráfica número 14 muestra también que en ambas oportunidades el 100 % de la población coincide en que la comunicación y equidad entre compañeros (as) y jefes (as) de trabajo debe mejorar; esto indica que la comunicación no es reciproca y que si es necesario que se fomente en el trabajo para mejorar las relaciones interpersonales. Y para lograr un trabajo eficiente y eficaz.

En la gráfica número 15 muestra que el 21.62 % de la población si cuenta con equipo y material suficiente para desarrollar sus actividades laborales, el 75.68 % responde que no, porque es deficiente, que necesitan el material y equipo necesario para realizar bien su trabajo, como por ejemplo: cuando los oficiales salen de comisión, muchas

veces no cuentan con el apoyo de vehículos para poder movilizarse y muchas veces lo tienen que hacer por sus propios medios; y el 2.7 % respondió que algunas veces se les proporciona este tipo de apoyo. Después muestra que el 18.52 % de la población respondió que si cuentan con el material y equipo para realizar su trabajo, el 74.07 % de la población respondió que no cuenta con este tipo de ayuda, y el 7.41 % respondió que algunas veces se les proporcionaba. Claramente se ve que la mayoría de las personas no cuentan con el apoyo del material y equipo para realizar sus actividades.

En el área personal, en la gráfica número 16 muestra que el 100 % de la población respondió que en lo personal trabajar en la institución ha sido beneficioso. Después el 96.3 % de la población respondió que si es beneficioso para ellos y el 3.7 % de la población respondió que no. Los resultados muestran que algunas personas sienten que no han llenado sus expectativas de trabajo porque no hay satisfacción laboral, es decir que la confianza que se estableció logró que algunos manifestaran sus inconformidades.

En la gráfica número 17 muestra que el 54.05 % de la población respondió que si han logrado sus objetivos personales, el 43.24 % de la población respondió que no y el 2.7 % de la población respondió que a veces. Después el 70.37 % de la población respondió que si han logrado sus objetivos personales y el 29.63 % de la población respondió que no. Como se ve en los resultados las personas cambian de parecer, y la mayoría dan a conocer que si han logrado sus objetivos personales que son a corto plazo. Estos datos son relativos ya que las metas personales que se proponga cada persona pueden consistir de acuerdo al tiempo que ellos establezcan, ya sea, a corto, mediano o largo plazo. Estos son los resultados que se obtuvieron, ya que al hacer un insight, las personas se dieron cuenta de lo que realmente quieren para lograr sus objetivos, y probablemente pudieron encontrar respuesta a sus preguntas en las actividades que se realizaron en el programa motivacional.

En la gráfica número 18 muestra que el 8.11 % de la población respondió que sí se sienten desmotivados en su vida personal, el 89.19 % de la población respondió que no y el 2.7 % de la población respondió que a veces se sentían desmotivados. Después los datos muestran que el 3.7 % de la población si se siente desmotivadas en su vida personal, el 88.89 % de la población respondió que no, y el 7.41 % de la población respondió que a veces se sentían desmotivados. Estos resultados muestran que las personas en cualquier momento de su vida se sienten desmotivados, la mayoría se mantuvo en que no, esto muestra que hay una estabilidad emocional en su vida personal.

En la gráfica número 19 muestra que el 13.51 % de la población respondió que si influye en gran medida los problemas familiares en su trabajo, el 83.78 % de la población respondió que no, porque ellos creen que es necesario dejar los problemas familiares en casa y no mezclarlos con el trabajo y viceversa; y el 2.7 % respondió que a veces los problemas familiares afectan en sus labores. Después el 14.81 % de la población afirmó que los problemas familiares si afectan en su trabajo y el 85.19 % respondió que no les afectaba. Los resultados indican que las personas saben en que momento dejar los problemas personales a un lado de los problemas laborales, y que pueden manejarse ambas situaciones sin mezclarlas para no provocar conflictos más graves.

En la gráfica número 20, muestra que el 75.68 % de la población le gustaría recibir apoyo y orientación individual para fortalecer su desarrollo personal y el 21.62 % de la población no estuvo de acuerdo, esto se debe a que las personas creen que este tipo de ayuda es solo para personas con problemas mentales y no para ellos. Después el 88.89 % de la población estuvo de acuerdo y el 11.11 % de la población respondió que no se necesita apoyo y orientación para fortalecer su desarrollo individual. Los resultados muestran que la actitud se modifica cuando una persona esta realmente informada de la importancia que tiene la psicología en el comportamiento y la conducta de las personas; y que muchas veces se resisten a querer aceptar ayuda para mejorar su vida, a aceptar la responsabilidad, la necesidad de querer ayudarse y solucionar sus problemas. La aceptación de esto significa que es el paso más importante para querer recibir apoyo y orientación para fortalecer su desarrollo personal.

En la gráfica número 21 muestra que el 72.97 % de la población respondió que en lo personal la parte económica le da satisfacción en su trabajo, el 86.49 % de la población respondió que el trabajo les da más satisfacción en las áreas laboral y social, y el 67.58 % de la población respondió que su trabajo les da más satisfacción en el área familiar. Después los resultados muestran que el 70.73 % de la población respondió que en lo personal el área económica le da satisfacción en su trabajo, el 88.89 % de la población respondió que en las áreas laboral y social le da más satisfacción y el 62.96 % en el área familiar. Los resultados muestran que la mayoría de la población coincidió que en lo personal las áreas laboral y social les da satisfacción en su trabajo, mientras que por último se encuentra el área familiar, esto indica que la persona tiene diferentes necesidades que cubrir y diferentes cosas que les da satisfacción en su vida, lo ideal sería que la persona se sintiera satisfecha en todas las áreas, pero la desmotivación repercute en la vida de la persona afectando más en un área que las otras.

En el área motivacional, en la gráfica número 22 muestra que el 94.59 % de la población respondió que si creen que la institución debería tener un programa de apoyo integral al trabajador, el 2.7 % respondió que no y el 2.7 % no respondió a la pregunta. Después el 100 % de la población respondió que la institución debería tener un programa de apoyo integral de motivación al trabajador. Los resultados muestran que la población si esta consciente y esta de acuerdo en que la institución debería de apoyarlos con programas motivacionales para mejorar su desempeño laboral y de ofrecerle más oportunidades para superarse cada día. Así, ellos podrían mejorar la comunicación, hacer el trabajo en equipo y prestar un buen servicio a las personas.

En la gráfica número 23 muestra que el 97.3 % de la población respondió que sí consideran que el apoyo de orientación grupal es beneficioso para los trabajadores y el 2.7 % de la población no respondió a la pregunta. Después el 100 % de la población respondió que la orientación grupal es de beneficio para los trabajadores. Los resultados muestran que la población esta dispuesta a participar y a recibir orientación grupal para su beneficio, ya que por medio de esta tendrán una manera de liberar el estrés, de aprender a manejar y a solucionar los problemas entre compañeros (as), y que sería bueno recibir atención psicológica en la institución para el trabajador, ya que a diario reciben denuncias, quejas, y escuchan los problemas que aquejan a los

denunciantes. Esta sería una forma de canalizar toda la presión del trabajo y un medio en el cual ellos se sientan escuchados y tomados en cuenta.

En la gráfica número 24 muestra que el 97.3 % de la población respondió que la motivación si proyecta una atención amable, responsable, eficiente y eficaz en el trabajo, y el 2.7 % no respondió. Después los datos muestran que el 96.3 % de la población si esta a favor de esto y el 3.7 % de la población dice que la motivación no proyecta una atención amable, responsable, eficiente y eficaz en el trabajo. Los resultados muestran que algunas personas opinan que la motivación no va a proyectar un buen servicio a la población denunciante, mientras que la mayoría opina que si es importante y que la motivación ayuda a que las personas sean más amables, responsables, eficientes y eficaces en el trabajo, ya que sin esta no tendrían mucho sentido, ya que el buen servicio se debe al grado de motivación que tenga la persona. Por lo tanto si una persona esta motivada, esta se proyectará en su conducta, en su actitud y en su comportamiento ante las demás personas, para brindar una mejor atención.

En la gráfica número 25 muestra que el 97.3 % de la población respondió que sí participaría en un programa motivacional para su beneficio el 2.7 % no respondió. Después los datos muestran que el 100 % de la población sí esta de acuerdo en la participación de programas que fomenten la motivación en el personal para su beneficio. Los resultados muestran que una persona que quiera cambiar para su beneficio esta dispuesta a luchar para lograrlo. Por lo tanto es importante que la institución desarrolle programas motivacionales para motivar al personal, capacitaciones participativas y motivadoras, ayudar al empleado a sentirse parte de la institución, fomentando su desarrollo como persona y como profesional.

Por medio de los resultados que se obtuvieron antes y después del programa motivacional se da a conocer las respuestas obtenidas del personal del Departamento de Procuración, aunque realmente no se trabajo con la población total que se pretendía. A un inicio se aplicaron las entrevistas a 37 personas, luego el número de personas fue variando ya que los oficiales se mantienen constantemente de comisión y es de suma importancia que se mantengan atentos a las denuncias que presenta la población. Al finalizar el programa motivacional y al aplicar de nuevo la entrevista se trabajó con 27 personas que estos formaron el estudio completo de la población que se pretendía estudiar. Se llegó a cumplir los objetivos de concientizar a la población de la importancia que es el estar motivado para tener un mejor desempeño laboral; también que es importante que lo pongan en práctica tanto en su vida laboral como personal, ya que la motivación se da de una manera integral donde el ser humano tiene que satisfacer sus necesidades. Se logró también que las personas expresaran sus ideas, pensamientos e ideologías.

Las personas después de cada taller iniciaban el día con reflexiones y hasta el punto de hacer catarsis para canalizar la tensión y presión que causa el estrés por la cantidad de trabajo que se maneja diariamente en la institución.

En la pregunta 26 de la entrevista el personal dio a conocer una serie de propuestas e ideas que sugirieron para que se dé un seguimiento motivacional en la institución, ya que esto es necesario para fortalecer las actividades institucionales, y que los trabajadores alcancen mejores resultados en el clima organizacional.

A continuación se presentan todas las propuestas de actividades y horarios que dieron a conocer el personal del Departamento de Procuración y que para ellos es importante que se dé una continuidad para mantener la calidad de trabajo eficiente y eficaz en la Institución:

Realizar actividades deportivas, sociales y culturales, Clases de música, Clases de pintura, Capacitaciones académicas, Actividades de acondicionamiento físico, Continuidad en cursos de inglés y otros idiomas indispensables, Talleres motivacionales y de conocimiento general, Manejo de estrés, Reuniones de grupo, Técnicas de investigación, Oportunidad de Becas de Estudio para alcance de metas, Programa de educación para conocer a profundidad la historia de la institución, Cursos para cambiar actitudes y pensamientos obsoletos y negativos frente a la vida, Recomendaciones de lecturas, Convivencia informal entre compañeros y jefes de trabajo, Intercambios de experiencias laborales, Reconocimientos por el trabajo que se desarrolla ya sean en forma verbal o formal, Seminarios con temas de trabajo, Supervisión de trabajo realizado, Terapias psicológicas en grupo e individual, cuando se presenten crisis en los trabajadores debido a problemas emocionales para mejora la salud mental, Actividades para integrar a la familia, Cursos de cómo ser mejores personas y padres de familia, Actividades para mejorar el estilo de vida, Promocionar las actividades de capacitación, Estudio de casos de impacto entre áreas para coordinar esfuerzos y trabajar en equipo con una buena comunicación, Actividades en que jefes y jefas se encuentren en contacto con las necesidades de los trabajadores y tomar en cuenta las sugerencias y opiniones de los oficiales, Actividades fuera de la institución, Apoyar con reuniones mensuales para crítica constructiva en grupo, Cursos de relaciones interpersonales, como realizar un trabajo efectivo, autoestima y comunicación, Capacitaciones de interrelación con otras instituciones como el Organismo Judicial y Ministerio Público, Ascensos para motivar su desempeño laboral en la institución y Apoyo material para realizar bien el trabajo de oficina.

Las actividades que se propusieron por parte del personal del Departamento de Procuración da a conocer los horarios que les son factibles para realizarlas: antes de iniciar labores de 7:00 a 8:00 a.m. o de 4:00 a 5:00 p.m., para una mayor participación de las personas; o que se realicen días sábados en horario accesibles de la mañana o la tarde.

La motivación es importante para que la persona sea creativa y cada día pueda elegir una actitud positiva frente al trabajo y a los problemas que surgen en el diario vivir, la sensibilidad humana y la empatía son importantes en la vida del ser humano.

Finalmente de acuerdo a todo el trabajo que se realizó se da a conocer la aceptación de la hipótesis planteada: La desmotivación en el personal del Departamento de Procuración de la Procuraduría de los Derechos Humanos, repercute en el desempeño laboral, en la atención y resolución de las denuncias. La pregunta número 9 fue la clave en la entrevista donde muestra que el 92.59 % de la población respondió que la desmotivación si afecta en el desempeño laboral, y un 7.41 % de la población respondió que no estaba de acuerdo. Las preguntas 12, 13 y 14 fueron relevantes, ya que el 100

% de la población estuvo de acuerdo en que el trabajo en equipo, la solidaridad, apoyo, comunicación y equidad mantiene o mejora la calidad de trabajo. En la pregunta número 24 muestra que el 96.30 % de la población respondió que la motivación proyecta una atención amable, responsable, eficiente y eficaz en el trabajo, mientras que el 3.70 % respondió negativamente.

El personal reflexionó de acuerdo a que una persona que no este motivada afecta directa o indirectamente en su desempeño laboral, y en su vida bio-psico-social. Esto confirma que la motivación en la persona es importante.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

- La motivación es importante en el desarrollo personal, social y laboral. Ayuda a que la persona proyecte su actitud positiva frente al trabajo.
- Los programas motivacionales dan un impacto positivo y concientizador en la vida de las personas. Ayuda a mejorar las actitudes en el trabajo, a mejorar la comunicación con las demás personas, a conocerse más así mismo como a los demás, aprender a trabajar en equipo, a luchar por lo que se quiere ser y a dar lo mejor de sí mismos. La motivación ayuda a descubrir muchas cosas en el interior de cada persona, ayuda a darse cuenta de lo que son capaces de hacer y lograr para satisfacer sus necesidades.
- El impacto del programa motivacional en el personal del Departamento de Procuración fue positivo. Benefició a las personas que participaron; al inicio del programa se trabajó con 37 personas, luego el número de personas vario y se finalizó el trabajo con 27 personas; se obtuvieron resultados satisfactorios ya que se evidenciaron las necesidades que tenían de ser motivados.
- Se comprueba la hipótesis, ya que la mayoría de los trabajadores reconocieron que la desmotivación si afecta o repercute en el desempeño laboral.
- El programa motivacional dio muy buenos resultados en los trabajadores ya que este mejoró la comunicación y la relación con los demás. Se hizo conciencia de lo importante que es expresar los puntos de vista de todos, de comprender cuando una persona necesita ser motivada, de poner en practica lo aprendido y significativo para poder mejorar las actitudes frente al trabajo, ya que es necesario motivar constantemente al personal de la institución.
- Una de las cosas que se enfatizaron durante las actividades motivacionales es la importancia de amar lo que se hace cada día en el trabajo, de aprender a dejar huella en el trabajo, a elegir una actitud positiva, estar presente en cada cosa que se realiza, en estar bien consigo mismo y con los demás, a valorar y a dar un significado positivo en lo que se vive, en ser lo que se es, solo así se puede trascender para satisfacer las necesidades de crecimiento de cada ser, y tener en cuenta que cada uno tiene la decisión de poder manejar su vida ante las vicisitudes que se presentan; de luchar y de salir adelante para poder alcanzar las metas y objetivos que se propongan cada uno de ellos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se realice un proyecto o un plan para dar seguimiento a programas integrales de motivación en la institución.
- Que la Unidad de Psicología y Recursos Humanos tomen en cuenta las necesidades de motivación que presenta los trabajadores para mejorar su desempeño laboral y mística de trabajo.
- Se recomienda a la institución elaborar y trabajar un plan para mejorar la comunicación entre jefes (as) y trabajadores (as), ya que es importante para un mejor desempeño laboral y motivacional en todo el personal.
- Es importante mantener incentivos constantes dentro de la institución y tomar como punto de inicio las propuestas del personal, ya que ellos necesitan ser escuchados para mejorar las relaciones interpersonales en la institución.
- Se recomienda que las actividades propuestas sean compartidas por el personal de toda la institución, ya que este programa piloto ha beneficiado a la población de estudio para que se dé una continuidad y se tome en cuenta la participación de todo el personal. Se espera que varias propuestas se tomen en cuenta y puedan realizarse para beneficio de la institución
- Se recomienda a la Escuela de Ciencias Psicológicas que insten a los estudiantes a trabajar programas motivacionales en instituciones, esto mismo se da en forma general y es necesario hacer conciencia y actuar ante el factor desmotivación que se da en el empleado estatal como en el ámbito privado.

BIBLIOGRAFIA

- 1. Aldag, Ramón, Brief, Arthur**
Diseño de Tareas y Motivación del Personal. 2da Edición, México: Editorial Trillas, 1,989.
Pp. 156
- 2. Chiavenato, Idalberto.**
Administración de Recursos Humanos. Quinta edición, Colombia: Editorial Mc Graw- Hill, 2,000.
Pp. 699
- 3. Cofer, C.N, Appley M.H.**
Psicología de la Motivación. 9na. Reimpresión, México: Editorial Trillas, 1,997.
Pp. 907
- 4. Davis, Keith, Newstrom, John.**
Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima edición, México: Editorial Mc Graw - Hill, 1,999.
Pp. 647
- 5. Dessler, Gary.**
Administración de Personal. Sexta Edición, México: Editorial Pretince Hall, 1,994
Pp 715
- 6. Koontz, Harold, O' Donnell, Cyril, Weihrich, Heinz.**
Administración. Octava Edición, México: Editorial Mc Graw Hill 1988.
Pp. 758.
- 7. Madsen, K.B.**
Teorías de la Motivación 2da. Edición. Argentina: Editorial Paidós 1,972
Pp. 381

- 8. Mager; Robert.**
Motivar para una Formación Eficaz.
España: Editorial Gestión 2000
2003.
Pp. 144
- 9. Maslow, Abraham**
Motivación y Personalidad.
España: Editorial Díaz Santos S.A.
1991
Pp. 436.
- 10. Mc Teer, Wilson**
El Ámbito de la Motivación.
México: Editorial El Manual Moderno
S.A. 1,979.
Pp. 303
- 11. Móbil, José Antonio y Déleon Ariel**
Guatemala: su pueblo y su historia.
Guatemala: Editorial Serviprensa Centroamericana
1995.
Pp. 602
- 12. Morales Alvarado, Sergio Fernando**
Cambio en el Ejercicio del Poder
Político en Guatemala.
Guatemala: Procuraduría de los Derechos
Humanos, U.E.
1,997.
Pp. 172
- 13. Morales Alvarado, Sergio Fernando**
Informe Anual Circunstanciado 2002.
Guatemala: Procuraduría de los
Derechos Humanos, Enero del 2003.
Pp. 792
- 14. Morales Alvarado, Sergio Fernando**
Informe Anual Circunstanciado 2003.
Guatemala: Procuraduría de los
Derechos Humanos, Enero del 2004.
Pp. 813

15. Morales Alvarado, Sergio Fernando

Plan Marco de Trabajo 2002-2007.

Guatemala: Procuraduría de los
Derechos Humanos. 2,002.

Pp. 55

16. Rodríguez Estrada, Mauro.

Motivación al Trabajo

Segunda Edición, México: Editorial El Manual Moderno,
S.A. de C. V. 1988.

Pp. 80

ANEXOS

ENTREVISTA

Procuraduría de los Derechos Humanos

Sede Central 12 Av. 12-72, zona 1.

Unidad de Psicología

Fecha: _____

Área: _____

Estimados compañer@s del Departamento de Procuración, a continuación se les presenta un Cuestionario donde no tienen que escribir su nombre. Contestar con la mayor honestidad posible. Se pretende con ello apoyar el Programa de Motivación al personal de la Procuraduría de los Derechos Humanos por lo que sus respuestas serán de mucho apoyo.

1. Edad: _____

2. Sexo: (M)_____ (F)_____

3. Estado Civil: _____

4. Religión: _____

5. Nivel Académico: _____

AREA LABORAL

6. Le gusta su trabajo: si____ no____

¿Por qué? _____

7. Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo: si____ no____

Cuáles: _____

8. Se ha sentido alguna vez desmotivado: si____ no____

Por

qué: _____

9. Cree Usted que la desmotivación afecta en su desempeño laboral:

si:____ no:____

Por qué: _____

10. Ha recibido capacitación constante que apoye su labor cotidiana: si____ no:____

Por qué: _____

11. Necesita orientación en algunas actividades de su trabajo:

si: _____ no: _____

Por qué: _____

12. Cree Usted que la colaboración entre compañer@s (trabajo en equipo) es importante en su trabajo: si: _____ no: _____

Por qué: _____

13. Cree Usted que la solidaridad y apoyo entre jef@s y compañer@s mantiene o mejora la calidad de trabajo: si: _____ no: _____

Por qué: _____

14. Cree usted que la comunicación y la equidad entre compañer@s y jef@s de trabajo debe mejorar:

si: _____ no: _____

15. Cuenta con suficiente equipo y material de apoyo para desarrollar sus actividades laborales:

si: _____ no: _____

Por qué: _____

16: Considera Usted que en lo personal trabajar en la institución del Procurador de los Derechos Humanos ha sido beneficioso: si: _____ no: _____

Por qué: _____

AREA PERSONAL

17. Cree que actualmente ha logrado sus objetivos peronales:

si: _____ no: _____

Por qué: _____

18. Se siente desmotivado en su vida personal: si: _____ no: _____

Por qué: _____

19. Influye en gran medida los problemas familiares en su trabajo cotidiano:

si: _____ no: _____

Por qué: _____

20. Le gustaría recibir apoyo y orientación individual para fortalecer su desarrollo personal:

si: _____ no: _____

Por qué: _____

21. Qué satisfacciones en lo personal le da su trabajo:
Económica: _____ Laboral: _____ Social: _____ Familiar _____

MOTIVACIÓN Y PROPUESTAS

22. Cree que la institución debería tener un programa de apoyo integral al trabajador@:
si: _____ no: _____
Por qué: _____

23. Considera que el apoyo de orientación grupal es beneficioso para usted y compañer@s de trabajo:
si: _____ no: _____
Por qué: _____

24. Cree Usted que la motivación proyecta una atención amable, responsable, eficiente y eficaz en su trabajo:
si: _____ no: _____
Por qué: _____

25. Estaría Usted dispuesto a participar en un Programa Integral de Motivación que realizará la institución para su beneficio laboral, social y personal:
si: _____ no: _____
Por qué: _____

26. Enumere o proponga actividades que le gustaría realizar para sentirse motivad@ y los horarios que le son accesibles:

**!!!!!!!!!!!!!! GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!!!!!!!!!!!!!!
UNIDAD DE PSICOLOGIA**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

1- ¿Qué has descubierto nuevo en ti a través de las actividades?

2. ¿Qué cosas nuevas aprendiste?

3. ¿Crees que le dio un nuevo significado a tu vida?

4. ¿Ha cambiado tu manera de pensar después del programa de actividades motivacionales?

5. ¿Cómo te parecieron las actividades?

6. ¿Qué sugerencias tienes para los talleres que se dieron?

7. ¿Cómo te pareció la participación de la instructora?

8. ¿Qué sugerencias tienes para la instructora?

|||||||GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Objetivo General: Motivar al Personal del Departamento de Procuración para fortalecer las actividades laborales de la Procuraduría de los Derechos Humanos.

Responsable: Aída Liseth Flores Contreras

Objetivo Específico	Metodología	Actividades	Recursos	Producto
Dar a conocer al personal el trabajo del programa de actividades como presentación e inicio de talleres motivacionales.	Presentación de las actividades a realizar.	Se presentará al personal una breve explicación de las actividades a realizar durante el programa de motivación.	Humanos: Investigadora Personal de estudio.	Empezar a crear rapport entre la investigadora y el personal para estimular la participación de cada uno.
Crear un ambiente agradable entre el personal e investigadora por medio de actividades lúdicas.	Elaboración de Gafetes. (primer taller)	Se le dará a cada uno un gañete y marcadores para que escriban su nombre y así mismo sea más fácil de identificar durante las actividades.	Humanos: Investigadora Personal de Estudio Materiales: Papel arco iris Marcadores Calcomanías	Facilitar la identificación de cada uno para llamarlos por su nombre durante las actividades a realizar.
Conocer e integrar el grupo de trabajo para crear un ambiente de armonía y seguridad.	Primer taller: dinámica rompe hielo: La Otra Mitad.	Se dividirán figuras en dos partes estas mismas se revolverán para que cada persona tome al azar una parte de todas las figuras luego buscara la otra mitad de la figura, al encontrarla dedicaran una parte de tiempo a presentarse y a conocerse.	Humanos: Investigadora Personas de Estudio. Materiales: Figuras Maskin Tape Pizarra	Crear un ambiente de confianza y armonía en el grupo de trabajo para romper el hielo en las actividades.
Lograr que las personas reconozcan sus propias capacidades y éxitos que han tenido o tienen.	Primer Taller: "Autoestima": Dinámica: Tú árbol.	Los participantes dibujarán en una hoja de papel un árbol; en el tronco escribirán su nombre, en cada raíz las habilidades, fuerzas o capacidades que crean poseer y en cada rama sus logros o éxitos, luego se hará una	Humanos: Investigadora Personas de Estudio Materiales: Hojas Marcadores Lapiceros	El personal conocerá la importancia de su autoestima y se dará cuenta de sus logros, alcances y límites que ha tenido en su vida.

		reflexión.		
Que los participantes reconozcan sus valores y lo importante que son en esencia y significado de vida, y que se den cuenta de lo importante que son para poder trascender.	Primer Taller: "Autoestima": Dinámica: El regalo más preciado y codiciado de la vida.	Se relatará una pequeña historia a todos los participantes con respecto a lo más importante y trascendental de la vida, se les pasará una sorpresa donde al abrirlo se encontrará un espejo donde ellos se verán y se darán cuenta de lo más preciado y codiciado de la vida (ellos mismos).	Humanos: Investigadora Personas de estudio. Material: Papel Caja Espejo Lápices Hojas	Cada participante se dará cuenta de sus propios valores y de lo importante que es la autoestima en todos los ámbitos de la vida.
Que las personas reconozcan la importancia del trabajo en equipo para fortalecer las bases del mismo.	Segundo Taller: "Comunicación y Trabajo en equipo". Dinámica: La Torre	Se le pedirá a los participantes que hagan grupos para trabajar una torre, se les dará material para que la construyan de acuerdo a su creatividad, se observará la forma de trabajo de cada uno y al final se analizará la actividad.	Humanos: Investigadora Personas de estudio. Material: Material didáctico Hojas Lápices	Las personas reflexionarán de las ventajas que hay al trabajar en equipo, de lo importante que es la comunicación, la participación y la cooperación en el trabajo.
Concientizar el valor de la amistad y las cualidades que necesitan desarrollarse para esta.	Tercer Taller: "Relaciones Interpersonales": Dinámica: Amistad	Se entregará un cuestionario a cada persona, se les dará un tiempo para que lo respondan, luego se recogerán y se leerá una de ellas al azar sin decir el nombre del autor.	Humanos: Investigadora Personas de estudio Materiales: Hojas Lápices	Cada Persona reflexionará sobre lo que "yo puedo hacer hoy, para comenzar a darme la alegría de ser amigo, y empezar a sembrar esta alegría en mi trabajo, familia y amistades".
Que los participantes se den cuenta cómo el auto concepto es influido por la idea que de ellos tiene los demás.	Tercer Taller: "Relaciones Interpersonales": Dinámica: Otros afectan nuestro auto concepto.	Se harán letreros para cada participante, se colocará un letrero sobre la frente a cada uno sin que este lo lea, se formaran grupos y durante tres minutos cada uno hablará de	Humanos: Investigadora Personas de Estudio Materiales: Papel de Colores Maskin Tape Marcadores	Las personas se darán cuenta de cómo y cuándo cree que las personas que le rodean pueden influir en su auto concepto y en las relaciones interpersonales.

		temas asignados, los participantes expresarán acuerdos o desacuerdos al respecto. El debate continua hasta que cada participante de dé cuenta de cual es su letrado.		
Que los participantes se den cuenta de que tanto conocen la institución en que trabajan y hasta que punto están comprometidos con ella.	Cuarto Taller: Creatividad y Reflexión": Dinámica: La Institución y Yo.	Se repartirá el cuestionario a cada participante para que sea contestado luego se harán comentarios en el grupo de las respuestas.	Humanos: Investigadora Personas de Estudio. Materiales: Hojas de Cuestionario Lápices	Los participantes se darán cuenta que al trabajar en la institución, se está uno relacionando y desarrollando mutuamente para alcanzar el éxito, ya que es uno de los ámbitos donde más oportunidades tienen la persona de ser y expresarse.
Que los participantes experimenten los beneficios de la relajación y la vivencia de su yo profundo en la trascendencia.	Cuarto Taller: Y "Creatividad Reflexión": Dinámica: Relajación del método Silva.	Se darán instrucciones del método, se pondrá música de relajación y se procederá a leer lentamente una historia, al terminar la relajación, se harán comentarios en grupo de la experiencia de relajación.	Humanos: Investigadora Personas de Estudio. Material: Grabadora	Los participantes darán a conocer las vivencias durante todos los talleres y reflexionarán del mismo.
Que los participantes hagan una síntesis de lo aprendido y vivido en los talleres.	Cierre de Programa: Cuestionario de evaluación	Se dará a cada participante un cuestionario de evaluación para que lo respondan y den a conocer lo que aprendieron durante todas las actividades y las sugerencias que ellos crean necesarias.	Humanos: Investigadora Personas de Estudio. Materiales: Hojas de evaluación Lápices y Lapiceros	Los participantes darán a conocer las vivencias durante todos los talleres y reflexionaran del mismo.
Que todos los participantes encuentren un apoyo para seguir	Entrega de Material de Apoyo para Auto motivación.	Se entregará al finalizar las actividades un material de apoyo	Humanos: Investigadora Trabajadores	El personal encontrará una guía para que siga poniendo en

<p>auto motivándose e informarse para lora la autorrealización en su vida personal, laboral y social.</p>		<p>para la auto motivación a cada uno de los trabajadores para que tengan un seguimiento de la importancia que tiene la motivación en la vida del ser humano.</p>	<p>Materiales: Material de apoyo.</p>	<p>práctica la motivación, basados en la autoestima, relaciones interpersonales, comunicación y creatividad.</p>
---	--	---	---------------------------------------	--

**El Impacto de Un Programa de Motivación para el Fortalecimiento de las
Actividades Laborales del Personal del Departamento de Procuración, de la
Procuraduría de los Derechos Humanos, en la Ciudad de Guatemala.
(RESUMEN)**

El problema que se estudió fue la desmotivación en el personal del Departamento de Procuración de la Procuraduría de los Derechos Humanos, con una población de 40 personas aproximadamente, de sexo masculino y femenino, comprendidas entre las edades de 20 a 66 años, de nivel académico universitario y diversificado, de diferentes religiones y procedentes de distintas zonas de la ciudad y departamentales. Se realizó la investigación para identificar las necesidades y problemáticas que afectan la relación, comunicación y la salud integral de los trabajadores. Se aplicó un programa piloto de motivación y se hicieron propuestas para beneficiar al personal y a la población denunciante. El objeto del trabajo fue el estudio del impacto del mencionado programa.

Durante el trabajo de investigación se realizó el contacto con la población por medio de la observación, se procedió a aplicar un cuestionario con 26 preguntas con respuesta abierta y cerrada, luego de analizar y tabular datos, se diseñó un programa motivacional con cuatro talleres: 1)Autoestima, 2)Comunicación y Trabajo en Equipo, 3)Relaciones Interpersonales y 4)Creatividad. Por último se aplicó de nuevo la entrevista para medir el impacto que se obtuvo. Luego se presentó un análisis e interpretación de resultados por medio de la estadística descriptiva utilizando el análisis porcentual.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios ya que se comprobó la hipótesis: La desmotivación en el personal del Departamento de Procuración, de la Procuraduría de los Derechos Humanos, repercute en el desempeño laboral, en la atención y resolución de denuncias. La pregunta clave para confirmar fue la número 9 de la entrevista final, donde se obtuvo el 92.59 % de la población respondió que sí afecta la desmotivación en el desempeño laboral, y un 7.41 % de la población respondió que no están de acuerdo. En las preguntas 12, 13 y 14 también fueron relevantes ya que el 100 % de la población estuvo de acuerdo en que el trabajo en equipo, la solidaridad, apoyo, comunicación y equidad mantienen o mejora la calidad de trabajo. En la pregunta número 24 el 96.30 % de la población respondió que la motivación proyecta una atención amable, responsable, eficiente y eficaz en el trabajo, mientras que el 3.70 % de la población respondió que no. Los trabajadores aportaron ideas y propuestas para seguir mejorando el ambiente laboral. Para llegar a estos resultados se trabajó inicialmente con 37 personas; al inicio del programa motivacional el número varió, se finalizaron las actividades con 27 personas, aplicando de nuevo la entrevista. Se esperaba la participación de todo el personal, pero por el compromiso de trabajo y la demanda de la población denunciante no fue posible.

La motivación ayuda a las personas a darse cuenta de lo que son capaces de hacer y lograr para satisfacer sus necesidades personales y laborales. Esto ayuda a solidificar las bases para tener una mejor actitud frente al trabajo. Es de suma importancia que se dé un seguimiento y se realicen programas integrales de motivación en la institución. Se espera que varias de las propuestas que hicieron los trabajadores sean tomadas en cuenta y puedan realizarse las que estén al alcance.

