

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

**“EFECTO DE LA MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA
PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS BANCARIAS DE
GUATEMALA”**

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

POR

**CANDIDA MARIA SARTOREZZI BAÑOS
PAOLA LISETH RAMOS SOLARES**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICO UNIVERSITARIO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO

Licenciado Héctor Hugo Lima Conde
SECRETARIO INTERINO

Jairo Josué Vallecios Palma
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 833-2010
DIR. 548-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

08 de noviembre de 2010

Estudiantes
Candida Maria Sartorezzi Baños
Paola Liseth Ramos Solares
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN DOSCIENTOS CATORCE GUIÓN DOS MIL DIEZ (214-2010), que literalmente dice:

“DOSCIENTOS CATORCE: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EFECTO DE LA MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS BANCARIAS DE GUATEMALA”**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

CANDIDA MARIA SARTOREZZI BAÑOS
PAOLA LISETH RAMOS SOLARES

CARNÉ No. 200416412
CARNÉ No. 200416415

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Victor Manuel Ordóñez y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑADA A TODOS”

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



Melveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS 2010

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

9ª Avenida 9-45, zona 1 Edificio "A"

Tel 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

FIRMA: [Signature] HORA: 15:00 Recibo

CIEP. 833-2010
REG: 202-2007
REG: 009-2009

INFORME FINAL

Guatemala, 02 de Noviembre 2010

SEÑORES

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enriquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“EFECTO DE LA MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS BANCARIAS DE GUATEMALA .”

ESTUDIANTE:
Candida Maria Sartorezzi Baños
Paola Liseth Ramos Solares

CARNÉ No:
2004-16412
2004-16415

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 27 de Octubre 2010 y se recibieron documentos originales completos el 02 de Noviembre 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]
Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9^a Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs **834-2010**
REG: **202-2007**
REG **009-2009**

Guatemala, 02 de Noviembre 2010

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez, Coordinadora.
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

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

" EFECTO DE LA MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS BANCARIAS DE GUATEMALA."

ESTUDIANTE:

Candida Maria Sartorezzi Baños
Paola Liseth Ramos Solares

CARNE

2004-16412
2004-16415

CARRERA: **Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 04 de Octubre 2010 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Marco Antonio Garcia Enriquez
DOCENTE REVISOR



/Arelis.
c.c. Archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 21 de Octubre del 2010

Licenciada Mayra Luna
Coordinación de CIEPS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigación en Psicología CIEPS
"MAYRA GUTIÉRREZ"

Licenciada Mayra Luna:

Por este medio como asesor de la tesis titulada "Efectos de la Motivación y Capacitación en la Productividad en Empresas Bancarias de Guatemala", elaborado por las alumnas CANDIDA MARIA SARTOREZZI BAÑOS, quien se identifica con carné 200416412 y PAOLA LISETH RAMOS SOLARES, con el cané 200416415; doy fe del trabajo de campo realizado en las instituciones bancarias realizado del 15 al 30 del mes de septiembre del año 2009.

Durante este proceso de investigación una de las instituciones bancarias establece como requisito esencial su anonimato en la impresión y publicación de su identidad en la elaboración de dicho proyecto, por lo que no extiende carta con membrete de la institución como certificado del trabajo realizado, sino unicamente firma y sella la carta de constancia.

Por lo que ruego a usted se sirva a donde corresponde para seguir con los pasos subsiguientes. Agradezco su comprensión y atención a la misma.

Lic. Victor Manuel Ordóñez Oliva



CIEPs. 049-09
REG.: 009-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usaepsic@usac.edu.gt

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 16 de junio del 2009.

ESTUDIANTE:
Candida María Sartorezzi Baños
Paola Liseth Ramos Solares

CARNÉ No.:
2004-16412
2004-16415

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Orientación Vocacional y Laboral, titulado:

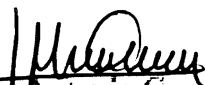
“EFECTO DE LA MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS BANCARIAS DE GUATEMALA”.

ASESORADO POR: Licenciado Victor Ordóñez

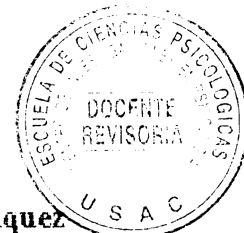
Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 16 de junio del 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

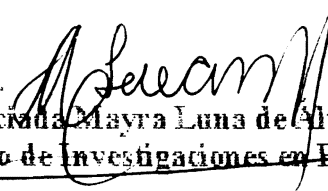
“ID Y ENSEÑADA TODOS”


Licenciado Marco Antonio García Enriquez

~~DOCENTE REVISOR~~



Va. Be.


Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



/Sandra G.
CC: Archivo

Guatemala, 21 de Octubre del 2010

Licenciada Mayra Luna
Coordinación de CIEPS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigación en Psicología CIEPS
"MAYRA GUTIÉRREZ"

Licenciada Mayra Luna:

Por este medio como asesor de la tesis titulada " El Efecto de la Motivación y Capacitación en la Productividad en Empresas Bancarias de Guatemala", elaborado por las alumnas CANDIDA MARIA SARTOREZZI BAÑOS, quien se identifica con carné 200416412 y PAOLA LISETH RAMOS SOLARES, con el cané 200416415; doy fe del trabajo de campo realizado en las instituciones bancarias realizado del 15 al 30 del mes de septiembre del año 2009.

Durante este proceso de investigación una de las instituciones bancarias establece como requisito esencial su anonimato en la impresión y publicación de su identidad en la elaboración de dicho proyecto, por lo que no extiende carta con membrete de la institución como certificado del trabajo realizado, sino unicamente firma y sella la carta de constancia.

Por lo que ruego a usted se sirva a donde corresponde para seguir con los pasos subsiguientes. Agradezco su comprensión y atención a la misma.



Lic. Victor Manuel Ordóñez Oliva

Guatemala, 15 de marzo del 2010

Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario Metropolitano Cum

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro De Investigación en Psicología Mayra Gutiérrez

Coordinación CIEPS

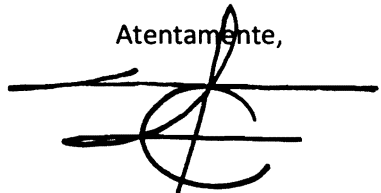
Estimado Licenciada:

Por este medio quisiéramos hacer constar que las alumnas de la Escuela de Ciencias Psicológicas, Candida María Sartorezzi Baños quien se identifica con la cédula de vecindad E-5 24140 y con carne 200416412 y Paola Liseth Ramos Solares con cédula de vecindad A-1 1181919 y carne 200416415, realizaron su trabajo de campo de la tesis titulada: "El efectos de la motivación y la capacitación en la productividad en empresas bancarias de Guatemala" para fines de graduación de la carrera técnica Orientación Vocacional y Laboral.

Dicho trabajo se llevo a cabo durante las últimas dos semanas del mes de septiembre del año 2009, aplicándose 22 encuestas a los diferentes colaboradores, una observación directa al ambiente laboral y una entrevista al encargado de capacitación; siendo un total de tres visitas a la institución.

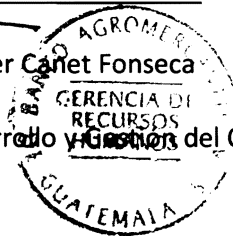
Agradeciendo su apoyo y colaboración en la realización de dicho proyecto.

Atentamente,



Lic. Christopher Canet Fonseca

Jefe del Departamento de Desarrollo y Gestión del Conocimiento



Guatemala, 15 de Marzo de 2010

Licenciada
Mayra Luna
COORDINADORA CIEPS
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano Cum
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigación en Psicología Mayra Gutierrez
Ciudad

Estimada Licenciada:

Por este medio Se hace constar que las Alumnas de la Escuela de Ciencias Psicológicas **CANDIDA MARIA SARTOREZZI BAÑOS**, quien se identifica con Cédula de Vecindad E-5, Registro 24140 y carne 200416412 y **PAOLA LISETH RAMOS SOLARES**, quien se identifica con Cédula de Vecindad A-1, Registro 1181919 y carne 200416415, realizaron su Trabajo de Campo de la tesis titulada **“EL EFECTO DE LA MOTIVACION Y LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS BANCARIAS DE GUATEMALA”**, para fines de graduación de la carrera técnica **Orientación Vocacional y Laboral**.

Dicho trabajo se llevó a cabo durante las primeras dos semanas del mes de septiembre del año 2009, aplicándose 29 encuestas a los diferentes colaboradores, una observación directa al ambiente laboral y una entrevista a la Encargada de Capacitación, siendo un total de tres visitas a la Institución.

Aprovecho la oportunidad para desearte éxitos en sus funciones.



LIC. ALEXANDRO MARTINEZ
DIRECTOR DE CAPACITACION BANTRAB

Tel. 1755, Ext.2508

AGRADECIMIENTOS

Paola Liseth Ramos Solares

DIOS

Quien ha sido mi guía, esperanza, mi fuente de sabiduría. Por su amor, gracia y misericordia derramadas en mi persona, pero por sobre todo, por su fortaleza en todo tiempo para seguir adelante. *"Todo lo puedo en Cristo que me fortalece"* Filipenses 4:13.

MI ESPOSO

Porque Dios te puso en mi vida como ayuda idónea, por tu amor incondicional, paciencia y fidelidad, porque has estado conmigo en las buenas y en las malas y juntos hemos construido y alcanzado muchas metas, eres parte de mi pasado, de mi presente y mi futuro; gracias mi amor por tu apoyo y dedicación. Te amo.

MI HIJO

Por la alegría que pone en mi vida y por ser parte esencial de ella, por ser la motivación diaria y quien llena de sonrisas mi corazón. Te amo mi amor.

MIS PADRES

Por estar conmigo y apoyarme en los momentos más difíciles, por ser los mejores padres que Dios me pudo haber dado. Por su ayuda incondicional, paciencia, amor y el esfuerzo empleado para sacarme adelante, por transmitir su sabiduría y temor a Dios y por haber trabajado conmigo en la realización de esta meta. Los quiero mucho.

MIS ABUELOS

Vicky y Bety por el apoyo incondicional que siempre me han brindado, por sus oraciones, porque con su amor llenan una parte muy importante en mi corazón. Betty y Maco por su amor y apoyo.

MIS HERMANOS

Por estar conmigo y brindarme su apoyo, por compartir risas, lágrimas y alegría, por que son parte de mi memoria y mis recuerdos, pero sobre todo por ser mis amigos. Los amo.

MIS SUEGROS

Abel y Liliana Gómez, por su amor, consejos apoyo en esta meta alcanzada.

CUÑADAS

Ericka de Ramos, Alejandra de Ramos y Glenda Gómez; por su amistad sincera.

MIS TÍAS

Judy y Silvia, por sus constantes oraciones y ayuda, Lucky por el tiempo, apoyo y recursos extra dedicado hacia mí. Annibeth, Alfredo y Mimi por sus oraciones.

AMIGOS Y HERMANOS DE LA IGLESIA

Por sus oraciones y apoyo incondicional

MI REVISOR

Licenciado Marco Antonio García, por la dedicación y apoyo dado hacia mi persona.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS, ESPECIALMENTE A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS Y LA CARRERA TECNICA DE ORIENTACION VOCACIONAL Y LABORAL:

Por darme la oportunidad de aprender y enriquecer mis conocimientos en esta casa de estudios y poder ser parte de los profesionales de Guatemala.

A LAS INSTITUCIONES BANCARIAS:

Por brindaros la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Candida María Sartorezzi Baños

A DIOS:

Por iluminar mi camino, bendecir mis estudios y guiarme en cada momento de mi carrera para que pudiera culminarla con éxito y ser una persona de bien.

A MIS PADRES:

Por estar siempre a mi lado y por apoyarme en cada momento de mi vida, y que este triunfo sea una recompensa para todos sus sacrificios.

A MI HERMANO:

Por ser un guía y por su apoyo, su tiempo y sus conocimientos que me sirvieron para llegar hasta este momento.

A MI CUÑADA:

Por su cariño y amistad incondicional.

A MIS SOBRINOS:

Por que con su alegría iluminaron mi vida y mis conocimientos.

A TODA MI FAMILIA:

Por su apoyo y cariño que me brindaron.

A MIS AMIGOS DE PROMOCION:

Porque juntos hicimos posible este triunfo y por acompañarme en cada momento de la carrera.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y A ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y LABORAL:

Por brindarnos sus conocimientos y formarnos como profesionales de éxito.

A MI REVISOR:

Por sus constantes consejos y por brindarnos su tiempo y sus enseñanzas en el camino del aprendizaje.

A LAS INSTITUCIONES BANCARIAS:

Por brindaros la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente

PADRINOS DE GRADUACIÓN
Paola Liseth Ramos Solares

Ing. Luis Abel Gómez Girón
Ingeniero Electricista
Colegiado No. 9073

Licda. Karin Lissette Solares de Ramos
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 788

PADRINOS DE GRADUACIÓN
Candida María Sartorezzi Baños

Licda. Mirna Baños Méndez
Abogado y Notario
Colegiado No. 9372

INDICE

	Página No.
Prólogo.....	1
Capítulo I	
1. Introducción.....	3
2. Administración de Recursos Humanos.....	6
3. Factores que Influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en las empresas.....	9
3.1 Satisfacción Personal.....	9
3.2 Satisfacción General.....	10
3.3 Autoestima.....	11
3.4 Trabajo en Equipo.....	13
3.5 Motivación.....	14
3.5.1 Fuentes de Motivación para el trabajador.....	19
3.6 Capacitación.....	22
3.7 Nuestro trabajo	26
Capítulo II	
2. Técnicas e Instrumentos de trabajo.....	30
2.1 Técnica de Muestreo.....	30
2.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	32
2.3 Técnica de análisis estadístico.....	32
Capítulo III	
3. Presentación y Análisis de Resultados	34
Capítulo IV	
4.1 Conclusiones.....	44
4.2 Recomendaciones.....	46
Bibliografía.....	48
Glosario.....	50
Resumen.....	57

PRÓLOGO

El proceso de capacitación es un proceso de cambio, que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades y a su vida cotidiana. Gracias a este proceso, los empleados con pocos conocimientos se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores con más conocimiento se desarrollan para cumplir nuevas y mejoradas responsabilidades. Tanto la motivación como la capacitación pueden aumentar las aptitudes de un empleado para un puesto. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización, y es la motivación lo que hace que el empleado trabaje a gusto y así suba su nivel de productividad.

La importancia de esta investigación es dar a conocer que cuando una empresa cuenta con programas de capacitación y motivación, esto no solo promueve el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales de una empresa, sino que también ayudan a la reputación de la empresa y por ende a la del país tanto nacional como internacional.

Los beneficios que dan la capacitación y la motivación, justifica esta investigación, los logros positivos en la producción y en los trabajadores son tangibles, se sabe de estos resultados en las empresas y aun así minimizan su importancia.

Una de las razones por las que se debe capacitar en una empresa y que es de verdadera importancia es que siempre se debería mantener actualizada tanto la empresa en sus servicios, productos, etc. como a los empleados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les

garanticen resultados exitosos. Ninguna organización puede permanecer al margen, ni tampoco su recurso máspreciado, es decir su personal, debe quedar rezagado. Una de las formas mas eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente, es esta una de las razones porque esta investigación se ha llevado a cabo; por los resultados en los que se transforma la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

La capacitación viéndola de una perspectiva global beneficia más que al mismo trabajador, su alcance encierra a la organización, conduciendo a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejorando el conocimiento del puesto a todos los niveles, creando una mejor imagen, también a agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas. Para bajar los costos de capacitar y no recurrir a consultores externos, se puede invertir en cierto grupo de personal que en seguida transmita los conocimientos adquiridos al resto del equipo y esto promueve el desarrollo, incrementa diversidad y calidad de trabajo, al motivar a que se tenga internamente gente capacitada en diversos temas y que sean maestros para el resto del personal.

De igual forma abarca las relaciones humanas tanto internas y externas y la adopción de políticas; ayudando al departamento de Recursos Humanos para mejorar la comunicación entre trabajadores, orientando a los nuevos colaboradores, alentando a la cohesión entre grupos, proporcionando un buen clima tanto organizacional como de aprendizaje y convirtiendo a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar. En el trabajador mismo también repercuten los beneficios, aumentando la confianza, forjando líderes, mejorando las actitudes y aptitudes de comunicación, satisfaciendo sus necesidades de actualización e incrementando su satisfacción con el puesto en el que se desempeña, ayudando a que logren metas personales, eliminado temores por la incompetencia o ignorancia y ayudando a que se desarrolle un sentido de progreso.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan

Si bien las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros, así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación, capacitación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Además de ser un ambiente más competitivo es el ambiente organizacional el que hace exitoso que esto suceda. Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre si, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La

interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional (Caligiore y Díaz, 2003).

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645).

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores.

Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003)

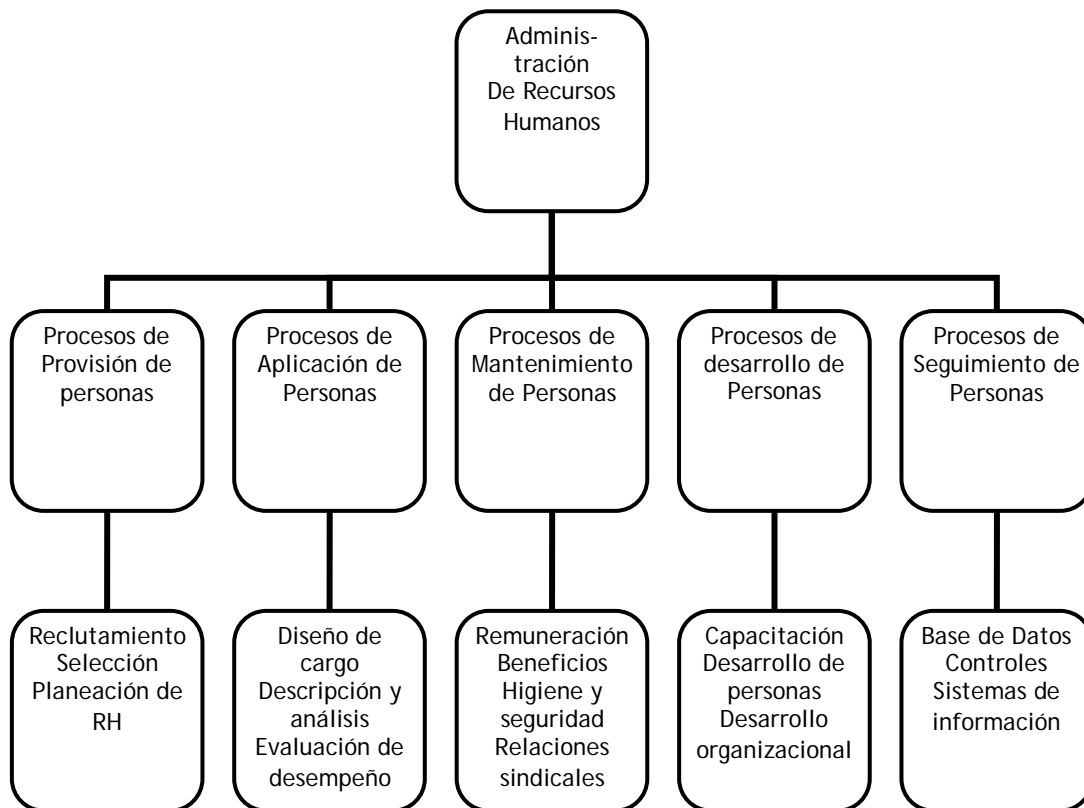
De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. En este sentido, (Dessler 1991:188)

destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”. En este mismo orden de ideas es considerable señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

La responsabilidad del clima organizacional, motivación, liderazgo entre otros, recae en la importancia de una buena administración de recursos humanos, que es la responsable de producir impactos profundos en las personas y las organizaciones. Según Michael Meighan “Las organizaciones logran hacer las cosas cuando la gente realiza su trabajo efectivamente”.

2. Administración de Recursos Humanos

Los departamentos de Recursos Humanos o de Administración de Recursos Humanos llevan a cabo funciones claves y básicas para el sostenimiento de una empresa como: reclutamiento, selección adecuada del personal, desarrollo y capacitación, administraciones de prestaciones y servicios, relaciones laborales, entre otras, esto básicamente se traslada en la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorizarlas, que son aspectos fundamentales en la competitividad organizacional, incluyendo además la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía, y con ello se deben cumplir las funciones que van a dar la determinación final a la productividad de la empresa. Estas funciones y proceso que lleva a cabo la administración de recursos humanos se presentan desglosados a continuación:



Fuente: Procesos y funciones de ARH, Administración de personal y Recursos Humanos. Adalberto Chiavenato Pág. 161.

Pigors y Myers mencionan que la administración del personal es: “Un código sobre formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva, determinante y con resultados óptimos” (Nash Michael: 1988. Pág 195).

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los objetivos de la Administración del personal pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que

debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ética, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

Cuando se cumplen estos objetivos dentro de una empresa se alcanza la productividad de la misma, entendiendo la productividad en dos términos: CALIDAD Y CANTIDAD y a esto se le suma la satisfacción que es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían de recibir. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, y para que el trabajador alcance su mayor satisfacción y productividad existen varios aspectos que pueden influir como lo son:

Factores internos: Terrenos y edificios, materiales, energía, máquinas y equipo, recurso humano

Factores Externos: disponibilidad de materiales o materias primas, mano de obra calificada, políticas estatales relativas a tributación y aranceles, infraestructura existente, disponibilidad de capital e intereses, medidas de ajuste aplicadas.

Estos elementos se encuentran estrechamente vinculados, una mejor capacitación se traducirá sin duda en una mayor productividad. Una mayor productividad favorecerá y estimulará a su vez a una mejor motivación del trabajador.

3. ¿Qué factores podrían influir en el desempeño laboral de los trabajadores en las empresas?:

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, pero con más importancia y énfasis la capacitación para el trabajador y la motivación en el trabajador.

3.1 Satisfacción del trabajador:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales", dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las

tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Así como también existen aspectos que influyen en la perspectiva del trabajador a su propio puesto de trabajo externos a él mismo, estos pueden ser:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

3.2 Satisfacción General: Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Además se debe tomar muy en cuenta que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral como anteriormente se menciona.

3.3 Autoestima:

Siguiendo a Maslow, definió a la autoestima como una necesidad fundamental que permite a las personas lograr su desarrollo y superación. En la última década la misma ha cobrado mayor vigencia por los cambios operados en nuestra realidad profesional, social y económica.

Según Henriz (1974, p. 259) "La conciencia del propio valor eleva el estado de ánimo, aumenta la alegría vital, así como el sentimiento del propio poder y fomenta así la capacidad de decisión y la de rendimiento".

Una persona con una baja valoración de ella misma, experimenta ansiedad a la hora de tomar decisiones, no así alguien que tiene una buena valoración de ella misma, porque esta conciente que en la vida va a cometer errores, que va experimentar el fracaso, pero no le teme a la frustración que pueda experimentar, pues confía en ella y sabe que por lo que ella es y tiene puede superarlos y salir de ellos; llevando a esta persona a poder tomar decisiones sin miedo a equivocarse, a arriesgarse por la vida para poder dar más de lo que ella tiene ahora, así como lo expresa Santos (1993, p. 20) "La aceptación activa va reforzando la autoestima, la cual no es más que el valor que el individuo se atribuye a si mismo"

Es importante también tener presente que el individuo es único e irrepetible, y que a partir de esto debe la persona de valorarse y aceptarse tal cual es. Al reconocer la persona quien es, es decir con defectos y cualidades esta puede ser autocrítica y saber que no es perfecta y que comete errores y a partir de esto poder cambiar para bien.

Según Santos (1993) en su libro *esfuérzate y se afirmativo* expone la *Pirámide de Gestión Personal* (PGP), tiene en su base el enfoque personal, ya que la persona no puede dar lo que no tiene, entonces debe empezar por ser una persona que sabe que no es más ni menos que nadie, que confía en ella sabiendo sus fortalezas y limitaciones; para poder pasar al siguiente escalón, el tipo de gestión interpersonal, que puede confiar en los demás, ya que es una persona asertiva, es decir, que es capaz de exponer sus deseos, necesidades, pensamientos sin dañar los de los demás; y finalmente, el tipo de gestión integral, que lo logra siendo una persona afirmativa, la que es capaz de nadar contracorriente, claro siendo siempre asertiva, y no darse por vencida por cualquier obstáculo, la que es positiva en el presente y ve con optimismo el futuro. Según Yagosesky, R (1997,19) "Nuestro sentido de valor personal y de confianza en las propias capacidades pueden verse afectadas y hacernos creer que vivimos a merced de las contingencias"

La autoestima profesional que según Ganster y Schaubroeck (1995, citado en Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento [ABA] 2003) "es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva-negativa y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, y parece actuar como variable moderadora en la relación estrés laboral-salud." Según Vidal (2000, 5) "Así pues, podemos afirmar que la autoestima de un individuo define la calidad de las relaciones interpersonales (con otras personas), intrapersonales (consigo mismo) y con su entorno (con lo que le rodea). "

Es importante señalar que el individuo en su lugar de trabajo se relaciona con otras personas, y a veces hasta tiene el destino de la empresa en sus manos.

La autoestima ayuda al trabajador en el sentido que esta persona sabe que puede lograr las metas que se proponga, y en este sentido actúa para bien; cuando la persona se valora de una forma muy pobre, esta actúa para mal, ya que ha creado un obstáculo mas grande de los que la vida puede proporcionar, ya que este se estanca en los problemas porque no se cree capaz de poder salir de estos, y hasta tiene la habilidad de ver problemas donde no los hay cerrándose así todas las puertas que pudieran estar abiertas.

Algunas características de la autoestima positiva son:

- Defender sus principios y valores, aun cuando hay gran oposición, pero también se siente segura de poder cambiar estos valores y principios si nuevas experiencias indican que al individuo que estaba equivocado.
- Disfruta diversas actividades como, trabajar, estudiar, jugar
- confía en la capacidad que tiene de resolver problemas, sin dejarse acobardar por las dificultades que experimente.
- No desperdicia su tiempo en preocupaciones de lo que halla ocurrido en el pasado ni de lo que va suceder en el futuro.
- No se deja manipular por los demás.
- Sabe que es una persona valiosa por lo menos para aquellos con los que se asocia.

3.4 Trabajo en equipo:

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

El trabajo en equipo refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para el logro de determinados objetivos o metas. Se relaciona con el equipo de trabajo, pero no se confunde con él, en tanto que el equipo de trabajo designa a las personas asignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias específicas para el cumplimiento de una determinada meta. En el ámbito laboral, toda empresa, institución u organización está compuesta por un grupo de personas que deben trabajar conjuntamente en pro de un objetivo final previamente planificado. El trabajo en equipo aparece como la "llave del éxito" para el cumplimiento de este objetivo. Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". El trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

3.5 Motivación:

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y con distintos sentidos, de hecho son variados los énfasis que se ponen a la hora de intentar definirla; la motivación también es un fenómeno altamente complejo, al cual uno puede acercarse desde diferentes perspectivas. El presente trabajo es una aproximación a la motivación en el trabajo y a su relación con otros fenómenos esenciales del comportamiento organizacional, como el desempeño y la satisfacción laboral.

El mayor autor conocido en el campo de la motivación es el psicólogo Abraham Maslow, quien desarrolló la teoría de la Motivación, una jerarquía de las

necesidades que los hombres buscan satisfacer. Maslow ofrece varias claves en el ámbito de la motivación, siendo la más fundamental, “la satisfacción de la autorrealización, que es el escalón superior de las necesidades que presenta un individuo. Estas necesidades se representan en la pirámide de Maslow de la siguiente forma:



Fuente: Pirámide de Maslow, Administración de Personal y Recursos Humanos, Adalberto Chiavenato

En relación a esta teoría existen dos muy estrechadas con esta, una de ellas es la llamada Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer (1969), la existencia, agrupa las necesidades básicas consideradas por Maslow (1943), es decir, las fisiológicas y las de seguridad. La relación tiene que ver con las necesidades que requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas. El crecimiento está representado por el deseo interno de cada persona por el desarrollo y la autorrealización.

La segunda es la Teoría de las tres necesidades de McClelland (1961), McClelland clasificó a las necesidades en tres categorías: La necesidad de logro,

en tanto necesidad de sobresalir y luchar por el éxito, la necesidad de poder, que tiene que ver con que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado y la necesidad de afiliación, de establecer relaciones interpersonales, donde se destacan las situaciones de cooperación frente a las de competencia.

La motivación es en sí un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo, claro está que la organización juega un papel clave para que esto suceda.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, pero SI pueden generar un ambiente donde aflora la automotivación. Las organizaciones no pueden mágicamente ampliar un plan de motivación para su gente, es por ello que las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que a largo plazo se producirá el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones.

Esto hace énfasis con la teoría de la Motivación intrínseca de Denté Thomas que parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas interna tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas, con esta misma idea se puede hablar de la teoría expuesta por Locke (1968) la Teoría del establecimiento de metas, donde considera que cuando se establecen metas específicas y difíciles, el desempeño se incrementa. Esta teoría involucra el planeamiento de objetivos que requiere del compromiso del trabajador. El grado de dificultad de las metas propuestas es un adicional motivador al planteado por las metas generales. Las metas son específicas para un equipo o un individuo y se combinan con dos factores: la habilidad y la aceptación. Entre las teorías de proceso, ubicamos las siguientes

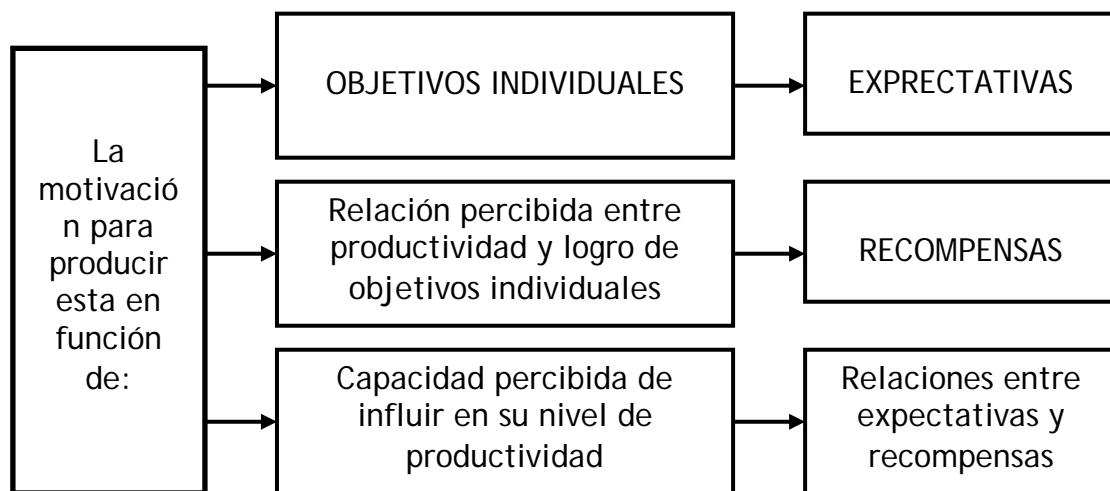
En relación a la motivación intrínseca, también esta la teoría que propuso el psicólogo Frederick Herzberg, llamada Teoría Motivación - Higiene, la cual se centra en la relación que tiene el trabajador con su trabajo, catalogándola como una relación básica ya que su actitud hacia el mismo puede determinar tanto el éxito como el fracaso. Concluyo que los factores intrínsecos como logros, reconocimientos y responsabilidad, se relacionan con la satisfacción con el puesto. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto. Propuso también que hay una relación entre la satisfacción y la productividad y que esta depende mucho de la misma motivación que el sujeto tenga.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente, los equipos de trabajo no están aislados, sino que forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se lo imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la

cual las organizaciones y los líderes puedan actuar de tal manera que puedan alcanzar la automotivación del equipo.

Victor H. Vromm desarrolló una teoría que va muy relacionada con que los objetivos individuales deben ir alineados con los de la empresa, en esta teoría enfatiza que la motivación de producir en cada individuo la determinan tres factores:

- a. Objetivos personales del individuo: Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- b. Relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- c. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo. Por ejemplo un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado, es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación.



Fuente: Tres factores de la motivación, Administración de Personal Y Recursos Humanos.

Adalberto Chiavenato. Pág 80.

Desde el punto de vista de esta investigación, las principales motivaciones en un trabajo en equipo pueden compararse a las motivaciones individuales de cada sujeto, entendiendo por ellas el deseo de seguridad, la oportunidad de crecimiento, el reconocimiento, la recompensa, etc. La diferencia entre el plano individual y el plano cooperativo estriba en que, en este último contexto, estas motivaciones se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio psicológico con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

3.5.1 Fuentes de Motivación para el trabajador:

La motivación es realmente un aspecto esencial para la productividad del trabajador que debería abarcar expectativas de los mismos y cumplir con los objetivos tanto a nivel individual como a nivel corporativo. Según Artur Diane nos dice "La actitud es la forma más fácil de expresar si la persona se siente satisfecha o no dentro de la empresa, es por ello que la motivación del empleado es un factor importante en todo tipo de empresa. A la actitud es a la que se le atribuyen los productos de mala calidad que adquirimos y los servicios tan deficientes que nos prestan" (Diane, 1995:132).

Es por ello que la forma en como se motive al trabajador y se le ayude a su desarrollo personal y a la actitud que tenga con su trabajo y dentro de el, son de mucho importancia.

Los incentivos son los pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos, dentro de los incentivos o fuentes de motivación para el trabajador podemos mencionar los siguientes:

1. La mejora de las condiciones laborales: Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

2. El enriquecimiento del trabajo: Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Ésto es lo que hay que evitar.

3. La adecuación persona /puesto de trabajo: Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

4. La participación y delegación: Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

5. El reconocimiento del trabajo efectuado: Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

6. Evaluación del rendimiento laboral: Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

7. El establecimiento de objetivos: La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los

objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

8. Retribución económica: El incentivo económico es el más utilizado en la vida del trabajador, ya que para muchos es la auténtica motivación que mueve al hombre, pero esto no es exactamente cierto, aunque hay varias formas de incentivos, es este el que todos buscan y esperan. De hecho todos los incentivos deberían de relacionarse de forma equilibrada si lo que se desea es la eficacia y para que esto suceda debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Que el nivel de vida del empleado pueda mejorarse con una mejor retribución
- b) Que la tarea asignada a desempeñar por el trabajador sea de acuerdo a la retribución económica.
- c) Que la realización de su trabajo sea reflejada en la productividad de la empresa.

9. Seguridad y Estabilidad: Este incentivo tiene relación con la edad de los trabajadores, cuanto más edad tiene el trabajador, más importancia concede a la seguridad en el empleo, ya que las posibilidades de optar a mejor trabajo o a uno nuevo se van limitando.

10. Premios: Las recompensas o premios son una de las motivaciones más efectivas, ya que refuerzan positivamente la conducta que se pretende lograr en el trabajador. Al hablar de premios se debe tomar en cuenta dos principios fundamentales:

- a) No ofrecer recompensas que luego no puedan o no vayan a darse.
- b) No retrasar el cumplimiento de los premios, la demora hará perder la efectividad del mismo.

3.6 Capacitación:

De la misma manera no podemos aislarnos de la capacitación como una vía para lograr el éxito global de la organización ya que es un herramienta fundamental en el desempeño idóneo del colaborador, ya que una persona que sabe lo que hacer y lo hacer bien es una persona productiva y satisfecha con su trabajo.

En la capacitación o entrenamiento como otras personas lo llaman, se ven implicados en la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Flippo (1996, pág. 236) comenta que el entrenamiento es “el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”. Este entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. **Transmisión de Información:** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimiento. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos de servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.
2. **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de los demás personas. También relacionados con los clientes o usuarios y/o técnicas de ventas.

4. **Desarrollo de conceptos:** el entrenamiento esta dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Un programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- **Eleva su nivel de vida:** La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- **Eleva su productividad:** esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

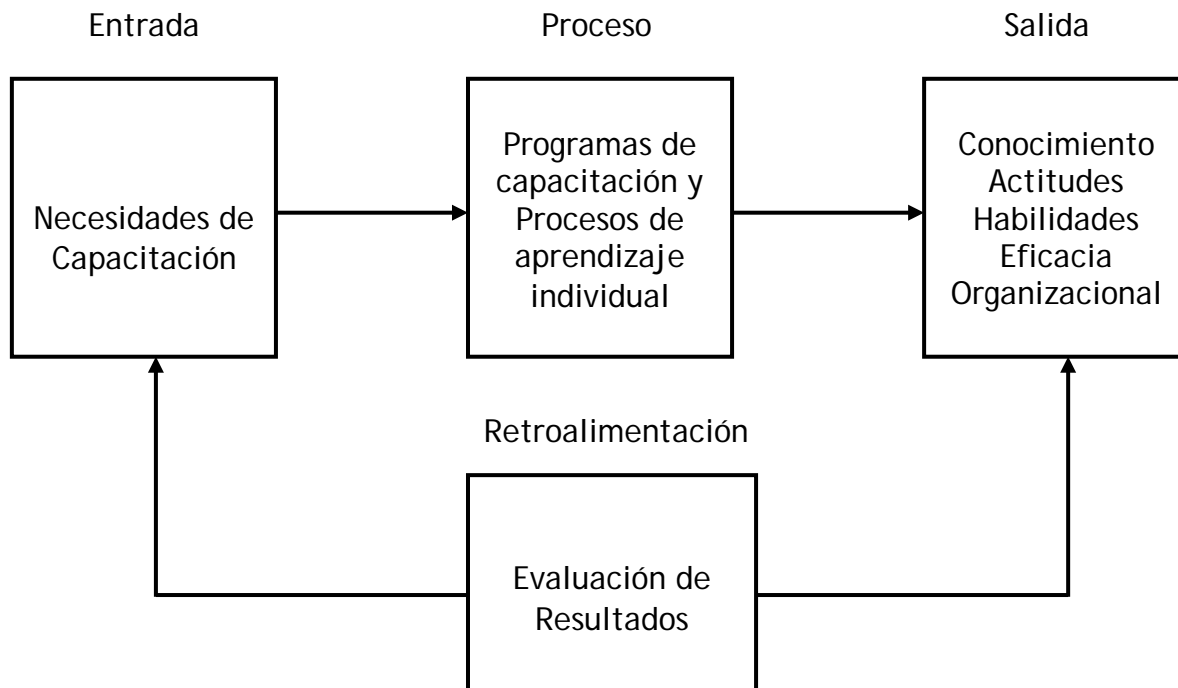
La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización

puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Algunos especialistas en la administración del personal consideran que el entrenamiento o capacitación es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados y consideran que ayuda al enriquecimiento de la empresa y a la educación del personal. Desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en constante interacción con éste. Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. No obstante, el ser humano recibe estas influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo con sus propios principios.

La capacitación es un aprendizaje, es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos, es un cambio de comportamiento que ocurre día tras día en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y a su empresa. Por consiguiente el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.



Fuente: Entrenamiento como sistema, Administración de Personal y Recursos Humanos. Adalberto Chiavenato Pág. 560.

El entrenamiento o capacitación es en definitiva una herramienta y técnica del desarrollo del personal que va ligada estrechamente con todos los aspectos básicos de esta investigación: motivación, capacitación y productividad. El éxito se dará cuando estos tres se vinculen directamente con el liderazgo de la empresa y se de tanto la preparación como la oportunidad de poner todas juntas en práctica.

Además de toda es importancia que resalta la capacitación, hay varios beneficios que se despliegan de ella cuando en las empresas se le da la importancia y la prioridad que esta merece. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3.7 Nuestro trabajo:

Todo estos aspectos deberían estar presentes en todas las instituciones y las gerencias deberían saber la importancia y la relevancia que genera el mantener integrado los factores motivacionales, la productividad, los logros, los

objetivos, el desempeño, el rendimiento y estar vigilante y pendiente de que ello se este dando permanentemente en la operatividad de la organización. Por tal razón el presente proyecto de investigación hace referente al efecto de la capacitación y la motivación sobre la productividad en empresas bancarias de Guatemala, dicho proyecto buscó determinar las formas de capacitación y de motivación dentro de la banca nacional y su efecto en la productividad, así como conocer el punto de vista del colaborador respecto a la motivación que recibe, y si muestra un efecto sobre su desempeño laboral.

El proyecto realizado requirió la integración de diversos colaboradores de la banca nacional y jefes de capacitación del departamento de recursos humanos, fueron utilizados varios instrumentos para la recolección de la información como observaciones directas, entrevistas y encuestas.

Dentro de los resultados obtenidos hay varios aspectos importantes a tomar en cuenta, como por ejemplo que del total de la muestra (51 personas), el 38% respondió de forma negativa a la interrogante de ser capacitado mensualmente, otro aspecto es que el 21% comenta que no poseen la herramientas adecuadas para el desempeño de su trabajo, también el 24% contestó no haber sido capacitado al momento de ser contratado. Del total de la muestra, el 86% considera necesaria y útil la capacitación para el mejor desempeño de su trabajo.

Estos resultados obtenidos van de la mano y con mucha relación con la teoría X y Y expuesta por uno de los más influyentes behavioristas Douglas McGregor, quien comenta que la teoría X básicamente se basa en 3 aspectos: El ser humano siente un desprecio intrínseco hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana de rehuir, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen es esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere

que lo dirijan quiere evitar tener responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Por el contrario la teoría basa su fundamento en las siguientes características: el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre se dirige y controla a sí mismo en servicio de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esenciales humanas.

Al poner en una balanza los resultados obtenidos en las encuestas con las descripciones de la teoría de Douglas McGregor, podría verse que aún hoy en día la metodología y la forma de capacitar y motivar al personal que utilizan algunas organizaciones tienen, no llenan las expectativas completas de una teoría "Y" que es la que se debería de adoptar, para formar una cultura más democrática, participativa y que de hecho nos ayuda a alcanzar una autorrealización que la cúspide de la pirámide de necesidades utilizada por Maslow. De hecho el contar con empleados que sigan el modelo de la teoría "Y", aunque suene como idealista, ayudaría a la empresa a tener siempre personal capacitado que pueda realizar diversas funciones logrando con ello minorizar los costos que implica la selección y reclutamiento externo y el mismo empleado podría sentirse más eficiente en su trabajo, distinguirse en su colaboración, disposición y por el deseo de superación.

También se pudo observar muy de cerca la teoría de Herzberg (1959), como se menciona anteriormente, el mismo propone una relación entre la

satisfacción y la motivación en tanto que no necesariamente la primera implica a la segunda. Para esto desarrolla una diferenciación entre aquellos factores que influyen en la satisfacción del sujeto en el ámbito laboral (factores de higiene) pero que no por eso influyen positivamente en el desarrollo de la motivación. En cambio, si la intención es motivar al empleado para que el mismo establezca un mejor desempeño en sus funciones, Herzberg (1959) propone la aplicación de factores que denomina motivacionales.

McClelland (1961) plantea como una de sus tres necesidades, la necesidad de logro, relacionada con el impulso de sobresalir y luchar por el éxito. Esta necesidad podría ser impulsada por la motivación implicada en la consecución del desarrollo personal. Podría resultar evidente que la motivación del sujeto influye en el desempeño de sus tareas. Sin embargo, tomando en cuenta las aportaciones de Charms (1968), esto no necesariamente es así. Esta teoría postula que la motivación disminuye cuando se recompensa externamente algo que ya se había satisfecho en forma interna. Podríamos decir que el interés por la tarea misma desciende cuando el estímulo implica la posibilidad de desarrollo personal.

No obstante pudimos llegar a la conclusión de que ambos conceptos, tanto la motivación como la capacitación recaen en el tema de clima organizacional, de la satisfacción tanto interna como externa del trabajador y de una buena administración de recursos, ya que si la empresa no lo desarrolla ambas, ninguno de estos elementos se puede llevar a cabalidad y por lo tanto la productividad de la organización tendrá un nivel pobre con resultados devastadores.

CAPITULO II

2. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO

2.1 Técnica de Muestreo:

La muestra seleccionada fue aleatoria, entendiéndose como muestra aleatoria todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra. Siendo de un total de 51 personas comprendidas entre las edades de 20 a 60 años de ambos sexos, provenientes de un nivel socioeconómico medio - alto y con una escolaridad profesional y en condiciones de salud estables

2.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

Para poder recabar la información se recurrió a la utilización de diversos instrumentos de recolección de datos como lo es la **Observación Directa** que es una de las técnicas más importantes que se utilizan en cualquiera de los métodos de investigación. Es como el examen atento, que se hace de los diferentes aspectos de un fenómeno con fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio donde se desenvuelve. Ésta adopta varias formas dependiendo de las necesidades de la propia investigación.

Asimismo con este instrumento se observó el clima organizacional de la empresa, las relaciones interpersonales de sus colaboradores y el manejo de la motivación que utiliza la empresa para potencializar la productividad de sus trabajadores.

De esta forma observamos la dinámica laboral de la banca nacional, para poder captar la satisfacción del colaborador y como se manifiesta la motivación y la capacitación dentro de la organización.

También se hizo uso de la **Entrevista Semi-estructurada** La entrevista semiestructurada debe adaptarse al contexto: al entrevistado, al entrevistador, al objeto del caso y en general a las condiciones socio culturales, jurídicas y psicológicas. Para lo anterior se debe asumir el objeto de la entrevista como un “problema de investigación” el cual abarca la exploración de la situación, el diseño de intervención y la preparación del trabajo de campo. De este último se deriva la clasificación del tiempo que se proyecta en demora de recolección de información y la organización de los mismos datos. Ya en la práctica de la entrevista como tal se debe ser hábil en el procesamiento de la información y en la observación que se realiza al entrevistado. Todo lo anterior apunta a un proceso de identificación de patrones culturales que permitan al investigador corroborar, descartar o descubrir elementos relacionales de su entrevistado y así finalmente presentar el informe que se requiere.

Con la entrevista semi-estructurada se buscó evaluar las estrategias que utilizan los jefes de cada departamento para capacitar y motivar a su personal, al mismo tiempo se pretende conocer la metodología de abordamiento tanto para la motivación como para la capacitación.

Dicha entrevista fue realizada a los jefes del departamento de capacitación, con el fin de conocer las estrategias que utilizan para motivar y capacitar a sus colaboradores, así mismo se realizaron las preguntas siempre cubriendo los objetivos planteados y enriqueciendo nuestro conocimiento; dicha entrevista tubo una duración aproximada de 30 minutos por cada persona.

Por último se realizó la **Encuesta**, que es una serie de preguntas que puede realizarse personalmente, por teléfono, correo o por correo electrónico; dentro de sus ventajas podemos mencionar el que es fácil de aplicar, datos obtenidos confiables, reduce variación de resultados, datos fáciles de procesar e interpretar.

La encuesta busca medir la satisfacción personal de los colaboradores dentro de las diferentes instituciones, relaciones interpersonales, clima organizacional, entre otras.

Las entrevistas se realizaron a los colaboradores de los diversos bancos del sistema, con la cual se pretendió obtener una impresión del clima organizacional y de la satisfacción personal del colaborador, y como una forma de medir la motivación y las herramientas de trabajo.

La realización de la investigación se llevó a cabo entre los meses de abril a septiembre del año en 2009, iniciando con la observación, siguiendo con las entrevistas semiestructuradas y finalizando con la aplicación de las encuestas. Todo este proceso tubo lugar con varias visitas instituciones hasta que recabamos la información necesaria, posterior a esto pasamos a analizar los datos y a dar una interpretación de los mismos.

2.3 Técnicas de Análisis Estadísticos, Descripción e interpretación de datos:

A través de:

Con la investigación se hizo uso de un análisis cualitativo con un mínimo porcentaje de datos cuantitativos acerca de la información obtenida con las técnicas de recolección de datos y la realidad observable. Además por medio de gráficas de pie y una técnica descriptiva de estudio estadístico se realizó un análisis cuantitativo entre los datos obtenidos, y cualitativamente con los puntos de vista resaltantes de las preguntas de la entrevista.

De tal forma que se tomó como base el Método Mixto en la investigación. Los científicos sociales en salud que utilizan abordajes cualitativos enfrentan en la actualidad problemas epistemológicos y metodológicos que tienen que ver con el poder y la ética en la generación de datos así como con la validez externa de los mismos.

La **investigación cuantitativa** es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La **investigación cualitativa** evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

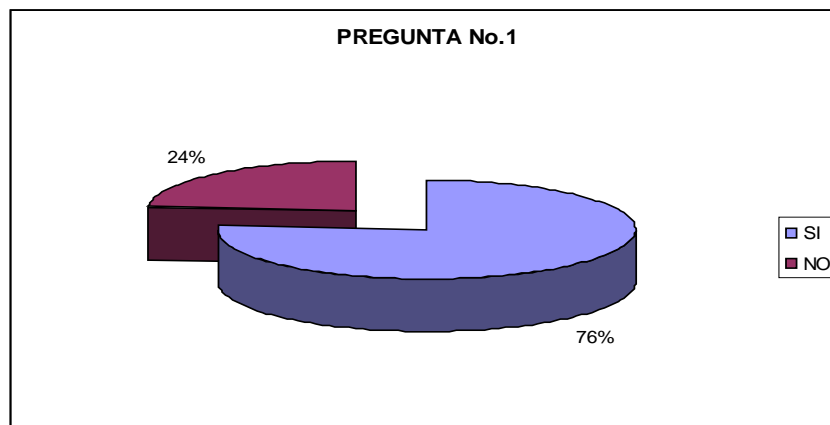
CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se realizó en dos empresas de la banca nacional de Guatemala, a continuación se presenta la descripción de las gráficas en base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en las dos instituciones bancarias consultadas. Dichos resultados se desglosan en una gráfica de pie y con un total de 51 personas encuestadas.

1. ¿Recibió capacitación al ser contratado por la empresa donde labora en la actualidad?

SI 39 NO 12



Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

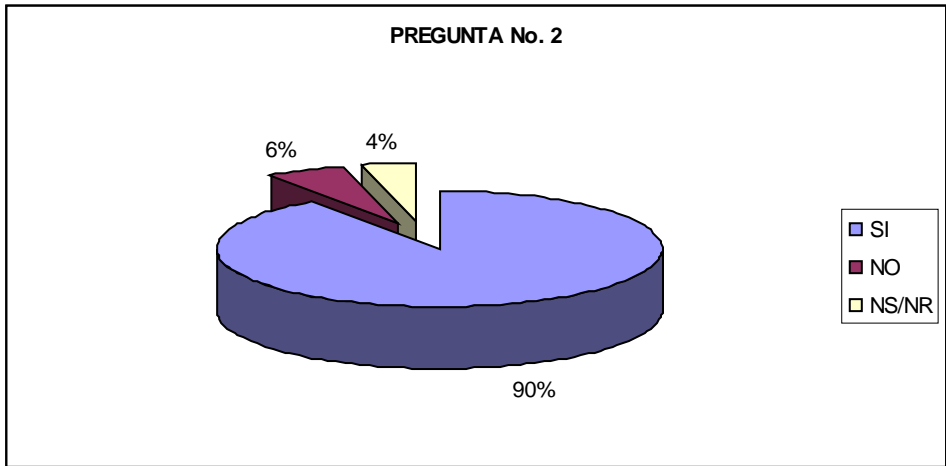
En la presente gráfica observamos que el 76% de las personas encuestadas respondió afirmativamente a la interrogante de haber recibido capacitación previa al desempeño de sus labores, con lo que estaban preparados para desempeñar su puesto de trabajo al iniciar sus labores en dicha empresa. En la

contraparte se encuentra el 24% de la población que afirma no haber recibido capacitación previa para desempeñar su puesto de trabajo.

Una de las razones por las que se debe capacitar en una empresa y que es de verdadera importancia es que siempre se debería mantener actualizada tanto la empresa en sus servicios, productos, etc. como a los empleados. Claramente se ve plasmado la interrelación que existe entre la capacitación y la productividad ya que un empleado capacitado es un empleado que hace bien su trabajo y que alcanza niveles de productividad deseados.

2. ¿Considera usted que el hecho de recibir capacitación previa le ayuda a desempeñar mejor sus labores?

SI	NO	NS/NR
46	3	2



Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

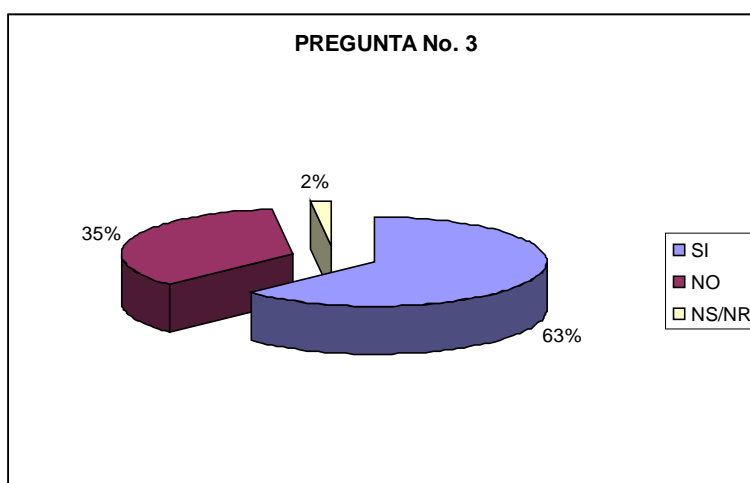
En la pregunta dos observamos que el 90% de los encuestados nos dan una respuesta positiva ante el hecho de recibir capacitación previa al desempeño de sus labores les facilitó considerablemente a mejorar su trabajo y la eficiencia del

mismo. Por el contrario 6% no se benefició de esa capacitación para desempeñar su trabajo y el otro 4% no sabe o no responde ante la interrogante.

Por tal motivo una de las formas mas eficientes para mantener actualizado e innovado a su equipo de trabajo es capacitando permanentemente, es esta una de las razones porque esta investigación se ha llevado a cabo; por los resultados en los que se transforma la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

3. ¿Es usted capacitado mensualmente?

SI	NO	NS/NR
32	18	1



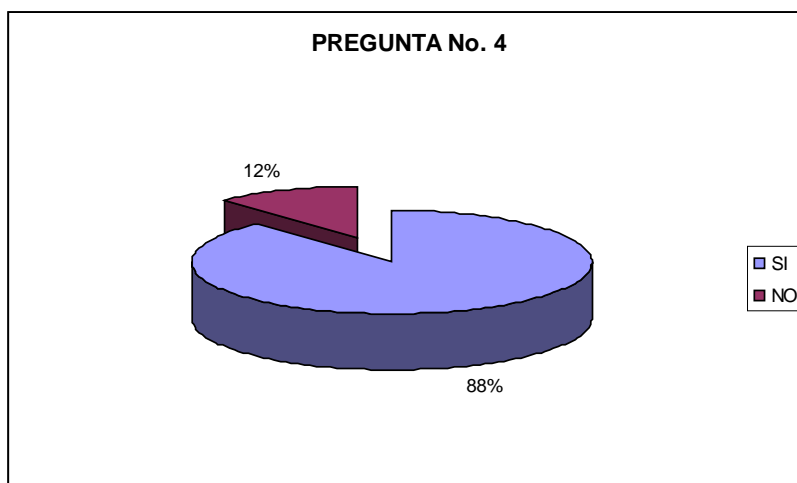
Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

Ante la pregunta tres, el 63% recibe capacitación mensualmente, lo que les ayuda a estar actualizados y rendir mejor en su trabajo elevando la productividad. El 35% no la recibe y el 2% no sabe o no responde. Los beneficios que dan la capacitación y la motivación, se observan claramente en los logros positivos en la producción y en los trabajadores, ya que se hacen tangibles. La

capacitación mensual o consecutiva ayuda al colaborador a estar actualizado, motivado y rendir al máximo.

4. ¿Cuenta usted con las herramientas esenciales para desempeñar sus actividades laborales?

SI	NO
45	6

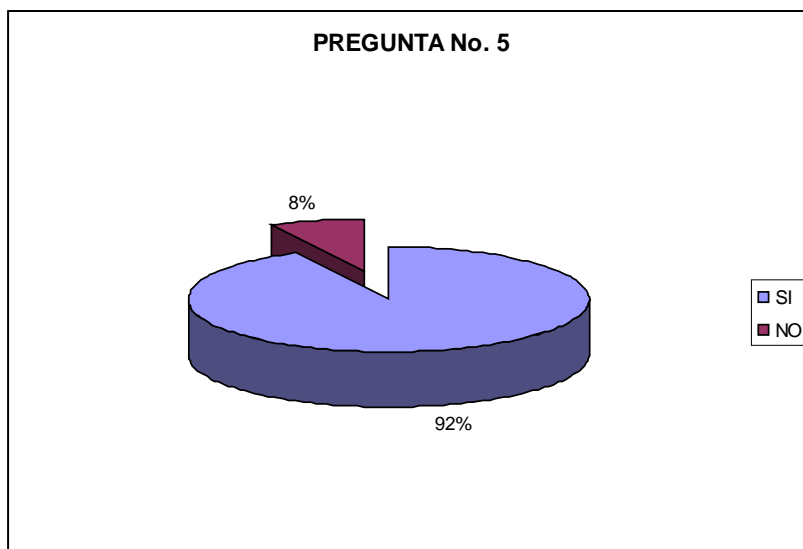


Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

En la pregunta No. 4 el 88% cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo correctamente, mientras que el otro 12% carece de ellas, lo que le dificulta la realización de sus tareas y es una causa de desmotivación para el colaborador. El contar con las herramientas necesarias es un factor fundamental para la realización de las tareas laborales, ya que cuando se tiene el equipo necesario al colaborador se le facilita hacer su trabajo y lo hace de la forma correcta, y al mismo tiempo maximiza la motivación del mismo colaborador, ya que si no cuenta con las herramientas necesarias se puede desmotivar y de esta manera no alcanzar los niveles de productividad deseados.

5. ¿Considera que la capacitación y la motivación que recibe incide en el nivel de productividad de trabajo que usted desempeña?

SI	NO
47	4



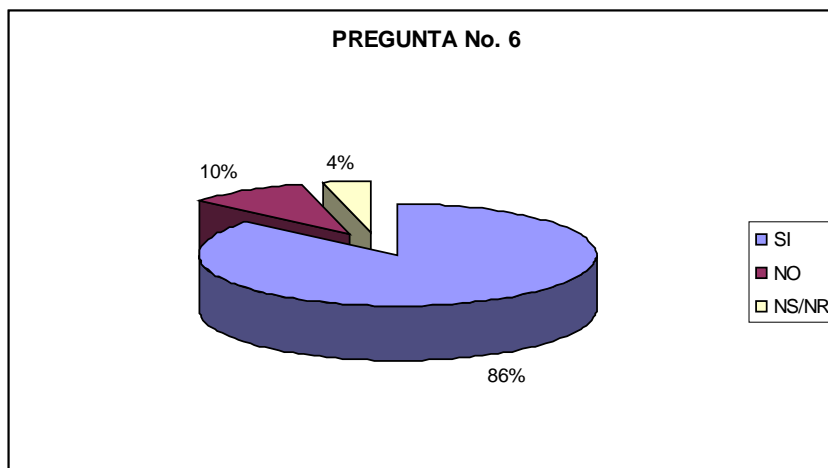
Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

En la pregunta 5 el 92% estuvieron de acuerdo a que la motivación y la capacitación que recibe inciden en el nivel de productividad en el trabajo que desempeñan y un 8% no estuvo de acuerdo en que la motivación y la capacitación son factores determinantes en la productividad.

Ya que la capacitación y la motivación son dos herramientas fundamentales para la Administración de Recursos Humanos, que ofrecen la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

6. ¿Cree que la motivación que recibe de la empresa le ayuda a alcanzar su realización personal?

SI	NO	NS/NR
44	5	2

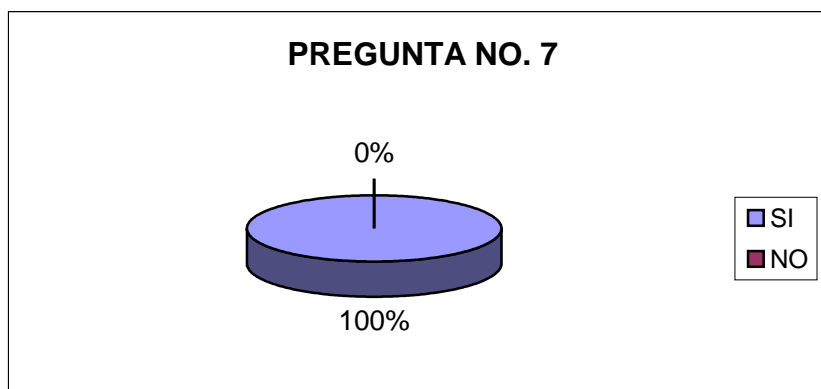


Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

En la pregunta seis, el 86% personas estuvieron de acuerdo en que la capacitación que recibe les ayuda a alcanzar su realización personal, mientras que un 10% piensan lo contrario, y un 4% no sabe o no responde ante la interrogante. La motivación alcanza niveles superiores al trabajo mismo se interioriza en la persona de tal manera que el colaborador tiene un cambio interno que aumenta la confianza en sí mismo; y al mismo tiempo va forjando líderes, mejorando las actitudes y aptitudes de comunicación, satisfaciendo sus necesidades de actualización e incrementando su satisfacción con el puesto en el que se desempeña, ayudando a que logren metas personales, eliminado temores por la incompetencia o ignorancia y ayudando a que se desarrolle un sentido de progreso.

7. ¿Cree que la motivación es importante a la hora de desempeñar su trabajo?

SI	NO
51	0



Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

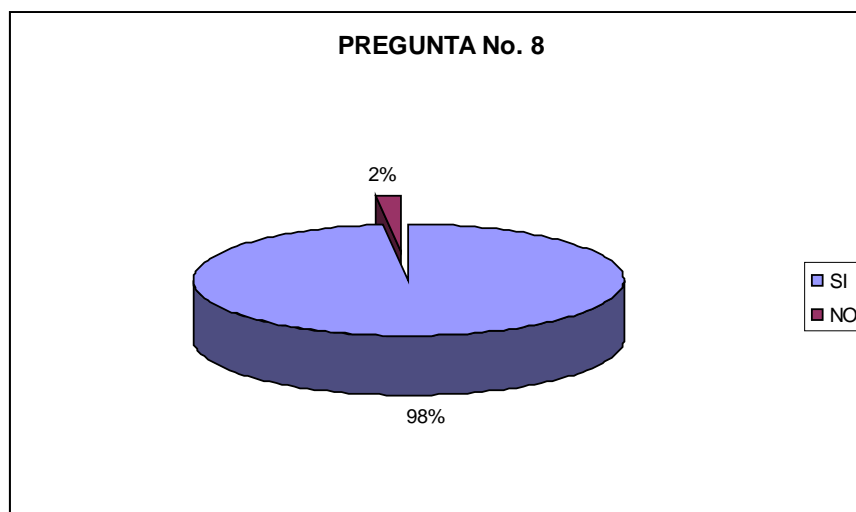
Para la pregunta siete el 100% de la población coincide en que la motivación es un factor fundamental a la hora de desempeñar su trabajo. Como lo menciona A. Maslow:

“Una persona productiva es la que tiene una imagen positiva de sí mismo y de sus capacidades, el amor propio es el riesgo psicológico fundamentalmente de la personalidad productiva”

Con esta frase se ve ejemplificado la importancia de la motivación a la hora de desempeñar el trabajo, y que la motivación es un proceso interno que se retroalimenta de las experiencias externas.

8. ¿Se siente identificado con los objetivos de la empresa?

SI	NO
50	1

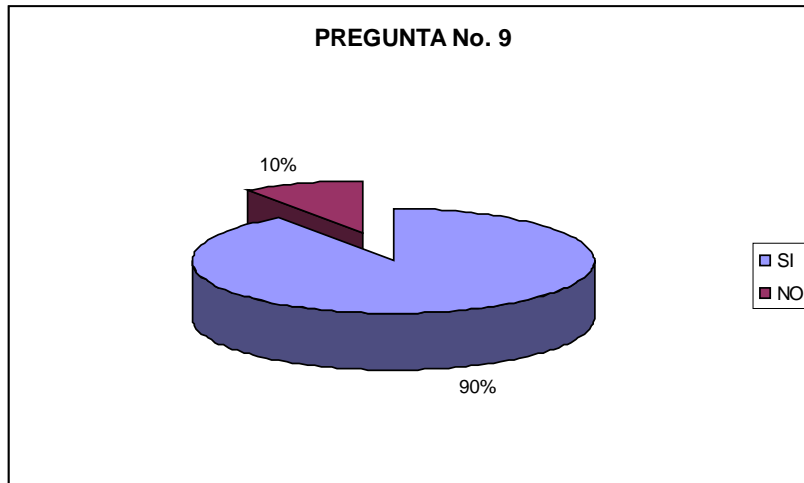


Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

Del mismo modo en la pregunta ocho el 98% de la población se siente identificado con los objetivos de la empresa, y solamente un 2% no se identificó con dichos objetivos. Ya que es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes, y de aquí deben partir los objetivos corporativos.

9. ¿Considera que sus objetivos personales están ligados con los objetivos de la empresa?

SI	NO
46	5

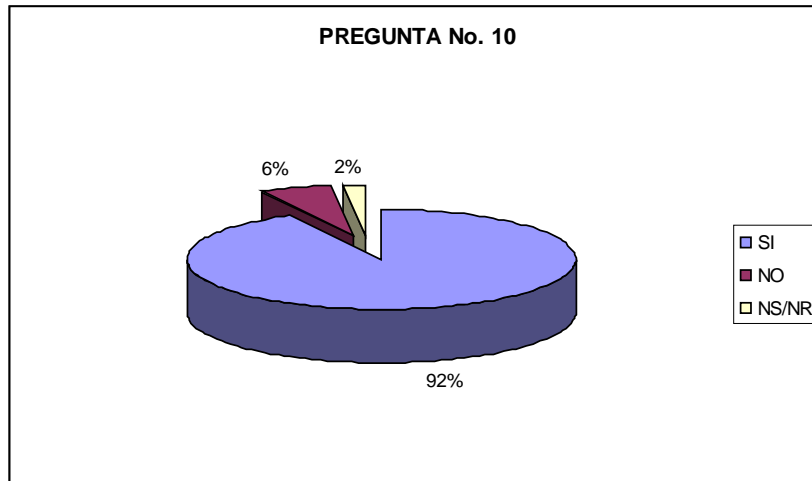


Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

En la pregunta nueve observamos que el 90% considera que sus objetivos personales están ligados con los objetivos de la empresa, mientras que el otro 10% no se siente identificado de la misma manera. Por tal razón se necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

10. ¿Se ha sentido motivado por parte de la empresa en la que labora?

SI	NO	NS/NR
47	3	1



Fuente: Encuestas realizadas a empleados de la banca nacional, comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, realizadas en el municipio de Guatemala entre los meses de agosto y septiembre del año 2009

Para la pregunta No. 10 el 92% de la población se siente motivada por sus empleadores para realizar sus tareas, mientras que el otro 6% no se siente motivado y un 2% no sabe o no responde.

La importancia de la investigación es dar a conocer que cuando una empresa cuanta con programas de capacitación y motivación, esto no solo promueve el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales de una empresa, sino que también ayudan a la reputación de la empresa y por ende a la del país tanto nacional como internacional.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- El factor humano es el cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.
- El proceso de capacitación es un proceso de cambio, que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades y a su vida cotidiana.
- La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.
- La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización
- La capacitación es considerada como una herramienta esencial, para enfrentar la globalización, ésta puede ser considerada como una obligación para el empresario, pero también como un derecho para los trabajadores, en realidad, es una necesidad que no sólo beneficia a las dos partes, sino a toda la sociedad en general.

- El mayor autor conocido en el campo de la motivación, el psicólogo Abraham Maslow, quien desarrolló la teoría de la motivación, una jerarquía de las necesidades, poniendo en la cima la autorrealización del individuo.

4.2 RECOMENDACIONES:

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones que puedan ser aplicadas en el sector bancario de Guatemala:

1. Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.

2. Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.

3. No descuidar el ambiente físico de la empresa, de lo contrario podría provocar un ambiente empobrecido y decaído para el trabajador, haciendo que este no desempeñe calidad en lo que hace.

4. Reconsiderar el pago que recibe el personal, por uno más justo y equitativo capaz de cubrir las necesidades de los colaboradores.

5. Evaluar el método de monitoreo de las actividades que ejecutan el personal ya que si la supervisión es intransigente lo que ocasionará es presión en los trabajadores, para evitar esta situación se sugiere una inspección controlada, y constante (por ejemplo cada tres semanas o mensual), pero condescendiente para lograr un equilibrio armónico entre la productividad, la integración y la moral del talento humano.

6. Implementar beneficios sociales para que se conviertan en una estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una conducta positiva hacia la organización.

7. Evaluar los resultados obtenidos de una forma constante, realizar diagnósticos y así dar un nuevo direccionamiento interno a la organización, siendo dinámicos y no recurriendo a la monotonía.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bohlander, G. Sherman, A. Snell, A.
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Thomson, 11a Edición. México. 1999 P.P 210

2. Pain A.
"Como evaluar las acciones de capacitación"
Ediciones Granica, S.A. Argentina. 1993 P.P 469

3. Taylor, Frederick
"Principios de Administración Científica"
Sine data.

4. Donald Morton
"Applying theory Y to library management"
Editorial McGraw Hill Internacional. Estados Unidos. P.P 343

5. Nash Michael
"Como incrementar la productividad del Recurso Humano"
Editorial Norma; Colombia. 1988 P.P 174

6. Chiavenato Idalberto
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial McGraw Hill Interamericana S. A. Segunda edición. Santa Fe, Colombia. 1984 P.P 343

7. INTECAP
"Revista Identidad Guatemala"
Segmento Motivación y Capacitación: Aumento de la Productividad.
Edición 21 / Julio 2007. Guatemala, Guatemala

8. INTECAP

"Revista Identidad Guatemala"

Segmento Certificados por competencia

Edición 21 / Julio 2007. Guatemala, Guatemala

9. Guatemala, Jueves 13 de Septiembre 2007 Siglo XXI

10. Guatemala, viernes 06 de octubre de 2006, Prensa Libre

GLOSARIO

1. MOTIVACIÓN:

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

2. CAPACITACIÓN:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

3. PRODUCTIVIDAD:

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

4. FACTOR HUMANO:

En general se puede decir que el recurso humano lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

5. GLOBALIZACIÓN:

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.

6. SATISFACCIÓN LABORAL:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

7. SATISFACCIÓN PERSONAL:

Para que exista satisfacción como algo sentido en un sujeto, debe haber al menos una intención en otro alguien de realizar una acción determinada provocadora de un determinado resultado que sea valorado como positivo o no, como "satisfactor" o no.

La satisfacción entonces no estaría dada sólo como una sensación o estado individual y único, aunque esa es su esencia, sino que sería esa sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto dado el desarrollo de todo un complejo proceso intrasubjetivo e intersubjetivo. Entiéndase, no es apenas una evaluación desde lo personal, sino también desde lo social, desde y con el otro, desde lo que como sujetos pertenecientes a grupos sociales determinados, sentimos de un modo o de otro.

8. COMPETENCIA LABORAL:

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

9. EMPLEO:

El empleo es un concepto económico que hace referencia a la situación en la cual todos los ciudadanos en edad laboral productiva, y que desean hacerlo, tienen trabajo. En otras palabras, es aquella situación en la que la demanda de trabajo es igual a la oferta, al nivel dado de los salarios reales.

10. CAPITALISMO:

Sistema socioeconómico basado en la propiedad privada de los medios de producción y en el contrato libre de trabajo asalariado con el objetivo de desarrollar las actividades productivas. La producción se encuentra en manos de la iniciativa privada que busca obtener una ganancia personal y el Estado no debe intervenir en las actividades económicas.

11. TRATADO DE LIBRE COMERCIO:

El comercio libre, libre comercio o libertad de comercio, es un concepto económico que puede entenderse hacia el comercio interior y hacia el exterior. Hacia el interior es equivalente a la libertad de empresa en una economía de libre mercado (libertad económica), y se refiere a la ausencia de obstáculos que impidan el acceso de los agentes económicos a la actividad comercial, expresándose en distintas *libertades* (libertad de precios, libertad de horarios, libertad de apertura de establecimientos, libertad de contratación, etc.). El liberalismo económico sostiene que los principales obstáculos a la libertad de comercio interior son el intervencionismo del estado y la conformación de grupos de interés: sindicatos, patronales, o, históricamente, los gremios que durante el Antiguo Régimen establecían rígidas reglamentaciones para obstaculizar el acceso a los oficios, industrias y comercios.

En el ámbito del comercio exterior, el comercio libre es la vía opuesta al proteccionismo, y se basa en la ausencia de aranceles y de cualquier forma de barreras comerciales, (contingentes, cupos, reglamentos gubernamentales, requisitos teóricamente sanitarios o de calidad) destinadas a obstaculizar el intercambio de productos entre países que funcionan como unidades económicas separadas (mercado nacional) por efecto de su legislación, de su fiscalidad, de su moneda, de sus instituciones económicas, etc. El libre comercio supone la eliminación de barreras artificiales al comercio voluntario entre individuos y empresas de

diferentes países. Es la expresión de la posición librecambista frente a la proteccionista en economía.

12. ECONOMÍA:

Economía (de οίκος, que se traduce por *casa* en el sentido de patrimonio y νέμεωιν, *administrar*) es la ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.

13. PEA: Población Económicamente Activa

14. EXPERIENCIA LABORAL:

Sobre la base de Meyer y Schwager, podríamos definir una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas.

15. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la

organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación y Desarrollo y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

16. RELACIONES LABORALES:

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

17. TRABAJO EN EQUIPO:

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

18. RELACIONES INTERPERSONALES:

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

19. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:

Así pues, la administración de personal es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Dicho concepto va de la mano con la administración de recursos humanos, y que en determinado punto se interrelacionan.

20. HIGIENE LABORAL:

La higiene industrial es la ciencia de la anticipación, la identificación, la evaluación y el control de los riesgos que se originan en el lugar de trabajo o en relación con él y que pueden poner en peligro la salud y el bienestar de los trabajadores, teniendo también en cuenta su posible repercusión en las comunidades vecinas y en el medio ambiente en general. Existen diferentes definiciones de la higiene industrial, aunque todas ellas tienen esencialmente el mismo significado y se orientan al mismo objetivo fundamental de proteger y promover la salud y el bienestar de los trabajadores, así como proteger el medio ambiente en general, a través de la adopción de medidas preventivas en el lugar de trabajo.

RESUMEN

La evolución científica y tecnológica de nuestra era, ha proporcionado desarrollos importantes en todas las áreas, esta evolución es una manifestación del pensamiento humano creativo que siempre va más allá y que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social, es por ello que el ser humano es el factor esencial, cimiento y motor de toda empresa, con influencia decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No debería de haber ninguna empresa que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva, esto es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas y es la capacitación la que mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Es pues la capacitación el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El entrenamiento o capacitación para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa, así también lo hace la motivación y satisfacción del personal.

La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento.

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años. Aunque

mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida –es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales– sino también en la calidad de vida. Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes.

Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante para llegar a alcanzar las metas de cualquier empresa y por ende la productividad y éxito de la misma.

Una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. La culpa ha sido atribuida a varios factores. Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo. Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos.

Otra razón entre las que se han esgrimido para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos

ambiciosos. Otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales. Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.

Es así como en esta investigación se intenta llegar a una aproximación real de cómo es que realmente la motivación y la capacitación tiene un gran peso sobre el factor humano de cada empresa y por lo cual sobre la productividad y éxito que cada una de estas puede y podría llegar a alcanzar.

El proyecto realizado requirió la integración de diversos colaboradores de la banca nacional y jefes de capacitación del departamento de recursos humanos, fueron utilizados varios instrumentos para la recolección de la información como observaciones directas, entrevistas y encuestas.

Dentro de los resultados obtenidos hay varios aspectos importantes a tomar en cuenta, como por ejemplo que del total de la muestra (51 personas), el 38% respondió de forma negativa a la interrogante de ser capacitado mensualmente, otro aspecto es que el 21% comenta que no poseen la herramientas adecuadas para el desempeño de su trabajo, también el 24% contestó no haber sido capacitado al momento de ser contratado. Del total de la muestra, el 86% considera necesaria y útil la capacitación para el mejor desempeño de su trabajo.

Se pudieron observar la aplicación de diferentes teorías y el éxito o fracaso de las mismas, pero sobre todo comprobar que al no tener un incentivo, satisfacción y capacitación, el trabajador no estará dispuesto a dar su 100% y por ende a ser productivo y proactivo.