



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE LABORAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL  
TRABAJO

María Toribia España Gómez

Guatemala de la Asunción, noviembre 2021

## **MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León  
**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela  
M.Sc. José Mariano González Barrios  
**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez  
Nery Rafael Ocox Top  
**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz  
**Representante de Egresados**

## **MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea  
**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso  
**Docentes titulares**



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



CODIPs 1630-2021

**Autorización para impresión trabajo de graduación  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional con Categoría en Artes 1ra. cohorte**

Guatemala 11 de octubre de 2021

Licenciada (o)

**María Toribia España Gómez**  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Transcribo a usted el punto del Acta 56-2021, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 6 de octubre de 2021, que literalmente dice: "DÉCIMO NOVENO: El Consejo Directivo, Considerando: Que se conoció oficio D.E.P.Ps 117-2021, de fecha 3 de septiembre de 2021, en el que transcribe el Punto CUARTO del ACTA No CADEP-Ps,13-2020 de fecha once de agosto de dos mil veintiuno, El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó a la Maestra Astrid Irene Ríos, responsable como tutor de investigación, para que presente los trabajos finales de los estudiantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos. "Autorizar la impresión del trabajo final al **Licenciada (o) María Toribia España Gómez**, carne No. **9510470** con el tema "Diagnóstico del ambiente laboral para mejorar el desempeño del trabajo" **Acuerda: Autorizar la impresión del trabajo de graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1era. cohorte, con categoría en Artes**". -----  
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
**Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal**  
**SECRETARIA**





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

**D.E.P.Ps 153-2021**

Guatemala 11 de octubre de 2021

**Autorización para impresión trabajo de graduación  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. Cohorte**

Licenciado (a)  
María Toribia España Gómez  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto CUARTO del ACTA No. CADEP-Ps-16-2021 de fecha seis de octubre del dos mil veintiuno:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó a la Maestra Astrid Irene Ríos, responsable como tutor de investigación, para que presente los trabajos finales de los estudiantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** 1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Diagnóstico del ambiente laboral para mejorar el desempeño del trabajo"** 2) programar la graduación virtual con fecha 19 de noviembre para que los maestrantes cumplan con los requisitos académicos y administrativos.

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
DIRECCIÓN DEPTO. DE POSTGRADO

**Maestro Ronald Solís**  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Verna



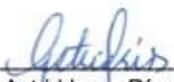
Guatemala, 24 de septiembre de 2021

Maestro  
Ronald Solís  
Coordinador  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación de la estudiante **María Toribia España Gómez**, previo a optar al grado de Maestra en **Gestión Humana y Organizacional**, el cual acompañé durante su realización. Dicho trabajo de graduación lleva por título **Diagnóstico del ambiente laboral para mejorar el desempeño del trabajo**.

Atentamente,

(f.)   
M.A. Astrid Irene Ríos Mérida  
Colegiado No. 19359

AUTOR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

María Toribia España Gómez

Licenciada en Psicología General

Colegiado No. 5290

## Índice

Introducción .....	9
CAPÍTULO 1 Planteamiento .....	11
1.1. Línea de investigación .....	11
1.2. Área.....	11
1.3. Planteamiento del problema .....	11
1.4. Justificación .....	11
1.5. Alcances y límites .....	13
1.6. Objetivos de la investigación .....	13
1.6.1 General .....	13
1.6.2 Específicos.....	13
CAPÍTULO 2 Fundamentación teórica .....	14
2.1. Diagnóstico organizacional .....	14
2.1.1. Pasos para el diagnóstico y la investigación organizacional.....	15
2.1.2. Requisitos para elaborar el diagnóstico organizacional.....	16
2.1.3. Elementos del diagnóstico organizacional.....	17
2.1.4. Diagnóstico y desarrollo organizacional.....	17
2.1.5. Tipos de diagnóstico organizacional.....	18
2.1.6. Objetivos del diagnóstico organizacional.....	19
2.1.7. Métodos y técnicas del desarrollo organizacional .....	19
2.2. Clima organizacional .....	21
2.2.1. Factores que afectan el clima organizacional .....	25
2.3. Cultura organizacional .....	25
2.4. Satisfacción laboral .....	27
2.5. Factores intrínsecos o motivadores .....	29
2.5.1. Teoría de los dos factores .....	30
2.5.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	31
2.5.3. Teoría de las necesidades de McClelland.....	31
2.5.4. Teoría X y Y .....	32
2.5.5. Teorías contemporáneas de la motivación .....	32

2.6. Fundamentos del comportamiento de los grupos .....	33
2.7. Etapas del desarrollo de un grupo .....	34
2.8. Los equipos de trabajo .....	34
2.8.1. Elementos y características de un equipo de trabajo .....	35
2.9. Los incentivos .....	35
2.9.1. Tipos de incentivos.....	36
2.9.2. Sistemas de incentivos laborales .....	38
2.10. Responsabilidades .....	38
2.11. Crecimiento personal .....	39
2.12. Reconocimiento.....	42
2.13. Desempeño laboral.....	44
2.14. Conocimiento del trabajo .....	45
2.15. Capacitación.....	47
2.15.1. Tipos de capacitación.....	49
2.15.2. Métodos de capacitación.....	50
2.15.3. Métodos de capacitación basados en la tecnología.....	51
2.15.4. Objetivos de la capacitación.....	52
2.15.5. La importancia de la capacitación.....	53
2.15.6. Contenido de la capacitación.....	53
2.15.7. Etapas de la capacitación.....	54
2.15.7.1. Detención de las necesidades de la capacitación.....	55
2.15.7.2. Programación de la capacitación.....	56
2.15.7.3. Ejecución de la capacitación.....	56
2.15.7.4. Evaluación de los resultados de la capacitación.....	57
2.16. Desarrollo de competencias .....	57
2.17. Horario de trabajo .....	59
2.18. Condiciones de trabajo.....	60
2.19. Salario .....	61
CAPÍTULO 3 Marco metodológico .....	64
Referencias.....	66

## **Introducción**

En esta investigación se mencionan varios autores como Alberto Chiavenato y Frederick Herzberg; sin embargo, existe una extensa bibliografía de otros autores que hace muchos años han abordado el tema de la satisfacción laboral. De igual forma también se han realizado diversos estudios acerca del tema que datan desde las primeras décadas del siglo XX. Durante el desarrollo de este trabajo, se muestra una recopilación de conceptos y definiciones como un extracto de lo más relevante de los autores mencionados.

Según Herzberg (1969, p. 81), en su teoría motivacional indica que para que una empresa, sea cual sea su giro de negocio salga adelante, es de suma importancia la mano de obra de los trabajadores. Esta teoría nos muestra que existe una preocupación del desempeño de los trabajadores ante sus responsabilidades laborales y la forma de observar su conducta en relación a su entorno y sus incentivos para lograr mejores resultados. Es por ello que estos temas se abordan y se profundizan a lo largo de este trabajo de investigación para lograr identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral que es el tema central a tratar.

Se observa también que dentro de los factores higiénicos el ambiente que lo rodea afecta al personal en su seguridad laboral y en sus condiciones de trabajo. Esta y otras teorías que se mencionan tienen una estrecha relación con el tema de satisfacción en el trabajo. Todos los autores tienen sus puntos de vista; sin embargo, se enfocan en el trabajador como elemento central del desarrollo de las organizaciones. Por lo tanto, los trabajadores son el elemento esencial de donde emanan muchos de los éxitos de la organización en relación al cumplimiento de sus metas (Herzberg, 1969, p. 81).

También se brinda una recopilación de los conceptos y teorías más importantes sobre los estudios realizados en torno a la satisfacción en el trabajo. Este tema se puede definir a partir de una aproximación de los autores, ya que no existe un concepto concreto en relación a satisfacción laboral. El mismo se puede describir cómo un estado emocional, un sentimiento, una actitud o como respuesta afectiva hacia su trabajo, de acuerdo a sus condiciones. También se puede inferir que la misma es una forma de manifestar gusto o sentirse bien realizando actividades por las cuales se recibe algún beneficio (Gan y Triginé, 2012, p. 278).

Las empresas últimamente se han interesado por realizar estudios para determinar cómo perciben los empleados el clima organizacional. Así como también, la importancia que este tiene para la satisfacción del trabajo y el desempeño laboral. Diversos estudios realizados han revelado que un

clima organizacional adecuado puede marcar la diferencia en una organización exitosa y en riesgo, por no atender al factor humano como parte esencial para el desarrollo de cualquier institución. Esto hace necesario crear un ambiente deseable para crear una alta satisfacción laboral (Chiavenato, 2011, p. 180).

El presente estudio se considera de suma importancia, ya que es necesario conocer cómo se sienten los empleados para conocer el nivel de satisfacción laboral y de esta manera, determinar las estrategias que pueden implementarse en caso de detectar algunos casos de insatisfacción. Por lo anterior, se considera fundamental realizar un diagnóstico del clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Administración (DIGA) de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El propósito será conocer cuáles son esos factores que afectan o promueven sentirse satisfechos en las actividades laborales que realizan (Febles y Ojeda, 2008, p. 24).

## **Capítulo 1. Planteamiento**

### **1.1 Línea de Investigación y Área**

Área: Salud Mental y Trabajo

### **1.2. Línea de Investigación: Salud Mental dentro del Contexto de la Realidad Guatemalteca**

### **1.3. Planteamiento del Problema**

El propósito de llevar a cabo una evaluación diagnóstica del ambiente laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad de San Carlos de Guatemala obedece a la necesidad de conocer las actitudes de los empleados respecto al nivel de satisfacción en su puesto de trabajo. También conocer el grado de involucramiento en el trabajo para determinar cómo se identifica psicológicamente con el puesto que desempeña, además de indagar acerca de la percepción que tienen los colaboradores en relación con el ambiente que se vive a nivel interno en esta dependencia. De manera que esta información servirá para comprender los factores que motivan y que impactan a los trabajadores para el logro de los objetivos de la Institución (Chiavenato 2011, p. 180).

Debido a la importancia que Gan y Triginé (2012, p. 15), investigadores del clima organizacional, han dado a la evaluación de la satisfacción laboral, se propone el siguiente planteamiento del problema: ¿Cuál es la percepción de los empleados de la Dirección General de Administración de la Universidad de San Carlos de Guatemala con respecto al clima laboral? La investigación se desarrollará entre junio y diciembre de 2021 y se contará con la participación de autoridades, personal administrativo y de servicios de la Dirección General de Administración. Esto con la finalidad que todo el personal participe y se obtenga la información relacionada a los objetivos de esta investigación.

### **1.4 Justificación**

Evaluar el clima organizacional permitirá conocer la percepción que los empleados tienen de la Dirección General de Administración con respecto al ambiente laboral que se experimenta a nivel interno de esta dependencia y analizar las actitudes de los empleados con respecto al trabajo. De acuerdo con Robbins y Judge (2009, p. 24), esto exige la atención de quienes ocupan cargos directivos dentro de una organización. La evaluación de las actitudes tanto negativas como positivas pueden constituir elementos invaluableles al momento de tomar decisiones, ya que se relacionan directamente con el desempeño organizacional.

Uno de los principales problemas que tienen efectos negativos en la conducta de los miembros de la organización es que no se les involucre en la toma de decisiones. Los miembros directivos olvidan que los empleados son el reflejo de los valores que practica la empresa, así como la calidad de los servicios que se ofrece a los clientes o usuarios. La mayoría de organizaciones desestima la importancia del análisis del entorno laboral de sus empleados, asumiendo que al proporcionar las herramientas a sus colaboradores, es suficiente para que sus actividades y desempeño sea óptimo (Robbins y Judge 2013, p. 24).

Según Robbins y Judge (2013, p. 25), evaluar el clima laboral de una organización es de suma importancia, pues a través de este se podrán identificar las fortalezas y debilidades internas que se tienen con respecto a la satisfacción e insatisfacción de los empleados. Se debe aprovechar los resultados que refleje la investigación para generar una oportunidad para la institución. Es importante que el estudio responda a las interrogantes cómo ¿Qué es lo que origina que un empleado tenga un alto nivel de satisfacción en el trabajo? y ¿Cómo los empleados satisfechos e insatisfechos pueden afectar a una organización?, una vez identificados estos factores se podrá plantear una propuesta para mejorar el ambiente laboral.

Esta propuesta se encaminará hacia la búsqueda de un equilibrio en el entorno laboral de los empleados de la DIGA principalmente para reducir el número de empleados insatisfechos. Lograr que haya más servidores que realicen sus actividades de tal forma que desarrollen un sentido de compromiso y pertenencia con la institución. De esta manera se brinda un mejor servicio y por ende se proyecta una mejor imagen de la organización, sobre todo que la Dirección General de Administración es una instancia que mantiene relación con la mayoría de unidades que pertenecen a la Administración Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Chiavenato 2009, p. 477).

Este trabajo también persigue que tanto directivos como subordinados realicen un proceso de reflexión acerca de la importancia no solo de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, sino también de mantener un proceso de mejora continua dentro de esta dependencia. Además, tener presente que un buen clima laboral no solo favorece la satisfacción del personal, sino que es un factor determinante para la eficiencia de las gestiones inherentes al quehacer de la institución. Por lo que darle el valor al talento humano suma de manera impactante los resultados de la organización (Chiavenato 2009, p. 443).

## **1.5 Alcances y límites**

La relevancia de este estudio se centra en el análisis del ambiente laboral que se observa en la Dirección General de Administración de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a partir de la información que se obtenga se generará una estrategia de intervención a través de un programa de satisfacción laboral para mejorar el clima organizacional y la satisfacción de los empleados. Así también propiciar un clima positivo que incida en un desempeño eficiente y genere mejores canales de comunicación para lograr que los trabajadores desarrollen un mayor grado de identificación con la dependencia en cuestión. El objetivo será que se obtengan las metas establecidas por la institución (Chiavenato, 2009, p. 447).

Es indispensable acotar que durante el desarrollo de este trabajo podrían enfrentarse algunas limitaciones, en cuanto a la participación de los trabajadores derivado de la emergencia sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19. Se debe tomar en consideración que dentro de la plantilla del personal que labora en la Dirección General de Administración no se descarta que haya personas con enfermedades crónicas o inmunosupresoras cuyas condiciones impedirían efectuar las actividades al 100 % (Acta No. 46-2020, 2020 p. 7 Secretaría General). También es necesario tomar en consideración que otros factores que contribuirían a la poca participación sería la resistencia o falta de motivación.

## **1.6 Objetivos de investigación, general y específicos**

### **1.6.1 General**

Realizar un diagnóstico organizacional en la Dirección General de Administración de la Universidad de San Carlos de Guatemala con respecto al clima laboral que se advierte internamente y su relación con el desempeño laboral.

### **1.6.2 Específicos**

#### **1.6.2.1 Medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y proponer estrategias de**

intervención para mejorar el desempeño laboral, propiciando cambios que contribuyan al logro de objetivos y metas de la organización.

#### **1.6.2.2 Identificar los factores que inciden en la insatisfacción laboral y su relación con el rendimiento de los empleados.**

#### **1.6.2.3 Elaborar un instrumento para evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y de servicios, inclusive los asesores.**

## Capítulo 2. Fundamentación teórica

### 2.1 Diagnóstico organizacional

Un diagnóstico organizacional, de acuerdo con Ortega Reyes (2018, p. 114), consiste en analizar el entorno de la empresa con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta cualquier organización. Este análisis también busca identificar las fortalezas y debilidades para llevar a la práctica un diagnóstico organizacional. Dicha actividad es compleja y requiere una fuerte preparación y conocimiento de este proceso, pues con el mismo se busca evidenciar aquellos factores tanto internos como externos, que de no atenderse adecuadamente pueden afectar tanto a los empleados como a la subsistencia de la propia organización.

De acuerdo con Ortega Reyes (2018, p. 114), un diagnóstico puede practicarse en diferentes áreas tales como: (a) ambiente laboral, (b) capacitación en la tecnología de información y (c) procesos productivos, entre otros. Para llevar a cabo este tipo de estudios se requiere enfocarse en los factores internos como externos y principalmente considerar el factor humano. Por lo tanto, es de suma importancia darle el valor al elemento esencial del desarrollo del personal en las organizaciones, ya que de ellos dependerán situaciones que pueden impactar los resultados de la empresa.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009, p. 285), llevar a la práctica un diagnóstico organizacional es una actividad compleja que requiere una fuerte preparación y conocimiento. Con el mismo se busca evidenciar aquellos factores tanto internos como externos que, de no atenderse adecuadamente, pueden afectar a los empleados como a la subsistencia de la propia organización. Este proceso de análisis permitirá tener una visión real de la organización y descubrir problemas que estén causando dificultades en distintos ámbitos dentro de la organización para poderlos corregir. Realizar un diagnóstico tiene también como finalidad examinar y mejorar los canales de comunicación interna y externa en todos los niveles de la organización.

Como se mencionó anteriormente, llevar a la práctica un diagnóstico requiere contar con preparación y amplios conocimientos, ya que el trabajo que se llevará a cabo es eminentemente de campo y es necesario el uso de una diversidad de herramientas. El uso de estos recursos dependerá en gran medida varios criterios como: (a) la profundidad del estudio que se pretende realizar, (b) las variables a investigar, (c) los recursos con los que se cuente

y (d) los niveles y grupos en donde se vaya a realizar el estudio. Se debe tomar en cuenta que el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que este constituye el inicio de un cambio significativo para la organización, toda vez que se emprende el camino para mejorar no solo la comunicación, sino, además se busca conocer problemáticas que requieren atención inmediata (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 395).

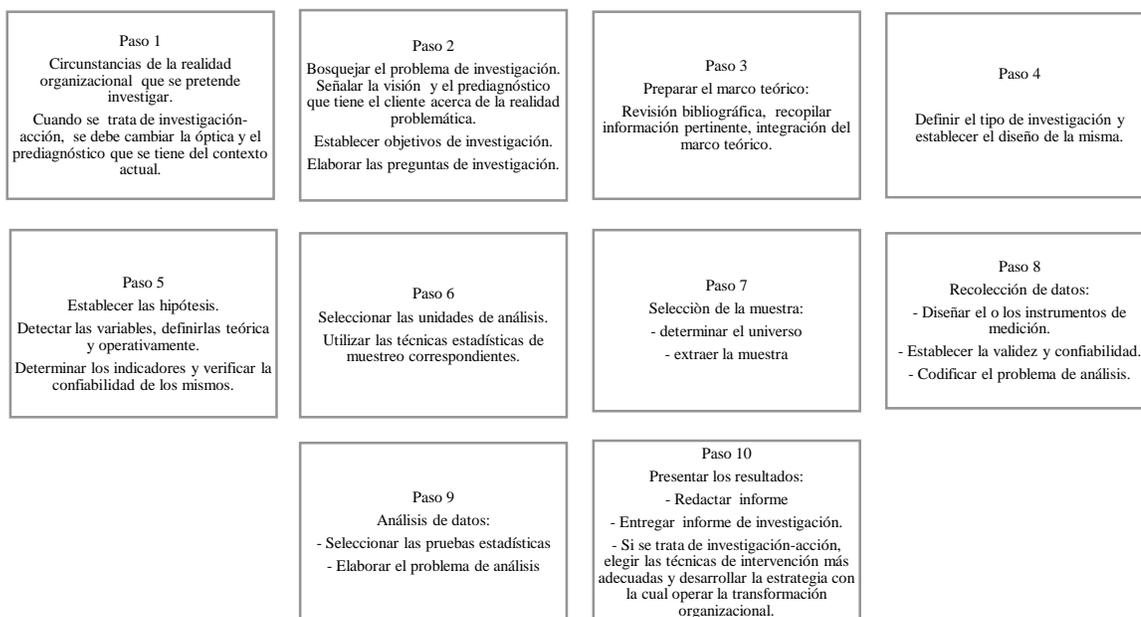
Con respecto a lo anterior, los autores Lucas Marín y García Ruiz (2005, p. 432), consideran que, el diagnóstico organizacional es “el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención”. Este proceso que se trata de abordar, pretende guiar las acciones de cambio y la transformación organizacional, utilizando técnicas convenientes para resolver problemáticas principalmente internas y lograr que las organizaciones se tornen efectivas e incrementen su productividad. Un diagnóstico realizado adecuadamente definitivamente mejorará las condiciones de las organizaciones y también puede contribuir a mejorar la gestión de los directivos.

### **2.1.1 Pasos para el diagnóstico y la investigación organizacional**

Para realizar un diagnóstico se requiere elaborar una planificación y un esquema de los pasos que se llevarán a cabo. Esto debe ser con la finalidad que este proceso se oriente al conocimiento real de la situación de la organización. A continuación, se presenta un esquema del camino a emprender para realizar el diagnóstico organizacional, según Lucas Marín y García Ruiz (2005, p. 432):

Figura No. 1

*Esquema de pasos para un diagnóstico organizacional*



Fuente: Lucas Marín y García Ruiz (2005, p. 433). Sociología de las organizaciones. Incluye modificaciones propias (2021).

### **2.1.2. Requisitos para elaborar el diagnóstico organizacional**

Lograr los resultados que se espera de un diagnóstico organizacional requiere cumplir con ciertos requisitos entre los que se mencionan los siguientes: (a) Previo a iniciar el proceso que conlleva el diagnóstico, es necesario tener la certeza que la organización para la cual se realizará el análisis tenga total disposición para el cambio; así mismo, se debe contar con el compromiso de los delegados de la organización para llevar a cabo este proceso de transformación. Es necesario que los representantes de la empresa cuenten con el respaldo y autoridad para promover y llevar a cabo los cambios producto del estudio realizado, (b) Los directivos de la organización deben facilitar el proceso, brindar la información necesaria y de ninguna manera obstaculizar el proceso del diagnóstico, (c) La información que se le provea al consultor o encargado de realizar el diagnóstico, debe ser manejada confidencialmente, resguardando la identidad de quienes suministraron la misma, (d) La retroalimentación a quienes suministraron la información es indispensable, para determinar si se está siguiendo el camino y dirección correcta y (e) El diagnóstico organizacional podrá llevarse a feliz término, si los acuerdos que se hagan con el consultor o responsable del

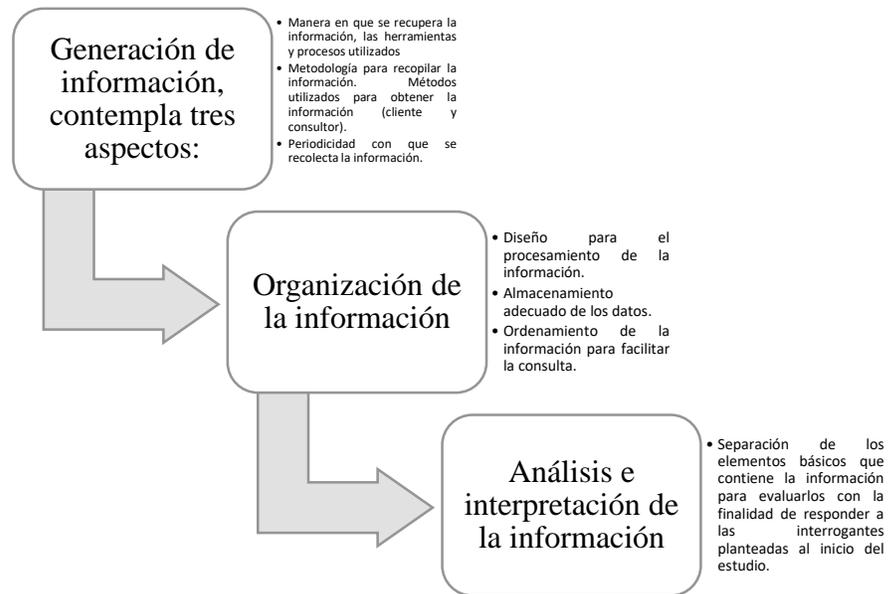
análisis de la organización se cumplen a cabalidad (Lucas Marín y García Ruiz, 2005, pp. 432-435).

### 2.1.3 Elementos del diagnóstico organizacional

Para Lucas Marín y García Ruiz (2005, p. 435), un diagnóstico organizacional se divide en tres etapas:

Figura No. 2

*Etapas para el diagnóstico organizacional*



Fuente: Lucas Marín y García Ruiz (2005, p, 435). Sociología de las organizaciones

Como se observa en la gráfica anterior, la primera y segunda etapa contemplan tres aspectos esenciales para realizar el diagnóstico organizacional, mientras que la última se concentra en separar los elementos básicos de la información para evaluarlos y responder al planteamiento inicial de la investigación. En el diagnóstico organizacional se busca evaluar el desempeño y funcionamiento del propio sistema. Esto quiere decir que, cuando se emprende un estudio para determinar la situación de las organizaciones, se deben tomar en cuenta todos los elementos, inclusive los insumos, productos, medio ambiente organizacional, objetivos, procesos y comportamientos, cultura organizacional, entre otros, (Lucas Marín y García Ruiz, 2005, pp. 450-451).

### 2.1.4 Diagnóstico y desarrollo organizacional

De acuerdo con Rodríguez M. (1999, párr. 2), el diagnóstico últimamente ha cobrado mayor importancia debido a que cada vez más existen profesionales dedicados a realizar

específicamente este proceso. Otro factor que ha contribuido a desarrollar este tipo de estudio, está relacionado con la difusión del desarrollo organizacional como una disciplina profesional con la participación multidisciplinaria de una variada gama de personas con formación en esta área. La importancia de este tipo de estudio también se ha incrementado derivado de la preocupación de los directivos por mejorar la productividad, la eficiencia y calidad de las organizaciones.

La relación entre el diagnóstico y el desarrollo organizacional tiene sus orígenes en la necesidad de diagnosticar, evaluar, analizar y eventualmente iniciar un proceso de desarrollo en la organización, entre las necesidades el autor Rodríguez M. (1999, pp. 38-40), menciona las siguientes: (a) El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil seguir con los mismos esquemas organizativos anteriores, (b) El proceso natural de deterioro de la organización; es posible que la empresa vea envejecer a su personal, sus equipos, sus edificios. Además, puede ser que su producto se encuentre obsoleto, (c) La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad; es posible que los costos hayan alcanzado límites inalcanzables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la producción si no se realiza una variación, (d) La organización ha sido sometida a cambios o lo será a corto plazo, (e) La organización requiere conocer su propia cultura a objeto de implementar a partir de ella esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que al mismo tiempo permitan que la organización mantenga su estatus vigente y (f) La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros hacer definitivamente el trabajo más agradable dentro de ella.

### **2.1.5 Tipos de diagnóstico organizacional**

Las organizaciones son consideradas sistemas sociales, cada una de ellas con sus propias características y complejidades que se derivan de la interacción entre sus miembros. Por medio del diagnóstico organizacional se puede establecer la dinámica del funcionamiento de las mismas y a través del conocimiento de esta se implementan estrategias para la intervención. Un diagnóstico organizacional debe realizarse cada cierto tiempo, considerando que la organización es un ente dinámico y cambiante, sobre todo, actualmente cuando nos encontramos en una época en la que la información crece aceleradamente y la

tecnología también se ha hecho presente y necesaria en todos los ámbitos de la vida cotidiana (Rodríguez M., 1999, p. 47).

Derivado de lo anterior, es importante considerar que un diagnóstico puede dividirse en dos perspectivas: una funcional y otra cultural. Cada tipo de diagnóstico posee sus propios objetivos, métodos y técnicas. Ambas perspectivas se complementan dando origen a los tipos de diagnóstico, entre ellos se menciona el diagnóstico funcional y el diagnóstico cultural. Según Rodríguez M. (1999, pp. 47-49), el diagnóstico funcional se encamina a examinar las estructuras formales e informales de la comunicación, sus prácticas que tienen relación con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Por otro lado, este mismo autor, se refiere al diagnóstico cultural, indicando que, el mismo consiste en una sucesión de acciones, con las cuales se busca descubrir los valores y principios básicos de la organización. Además, medir el nivel de conocimiento que los miembros de la organización tienen sobre los mismos. Con este tipo de diagnóstico se busca determinar si los valores y principios tienen coherencia con el comportamiento organizacional (Rodríguez M., 1999, pp. 47-49).

#### **2.1.6 Objetivos del diagnóstico organizacional**

En este contexto Rodríguez M. (1999, pp. 49-51), menciona que los objetivos del diagnóstico funcional se concentran principalmente en los siguientes criterios: (a) Evaluar internamente la estructura formal e informal del sistema de comunicación y sus canales, (b) Valorar estos mismos sistemas y procesos de manera interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental, (c) Evaluar los sistemas mencionados anteriormente, únicamente que en esta ocasión se debe analizar los sistemas y canales de comunicación que mantiene la organización con otras entidades, (d) Analizar el papel, la eficacia y la necesidad de incorporar la tecnología para fortalecer los procesos de comunicación organizacional y (e) Valorar el impacto que los procesos de comunicación reflejan en la satisfacción de los empleados, en el aumento de la productividad, en la identificación de los miembros con la organización, así como al trabajo en equipo (Rodríguez M., 1999, pp. 82-85).

#### **2.1.7 Métodos y técnicas del diagnóstico organizacional**

De acuerdo con Rodríguez M. (1999, pp. 75-83), en el diagnóstico funcional se utilizan varias herramientas como la entrevista, el cuestionario, el análisis de redes de

comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes. Es importante que dentro del proyecto se incluya la metodología a seguir. También se deberá exponer los distintos procedimientos de recolección de información que se analizará y es indispensable señalar el número de la muestra o grupo al que se aplicarán estos instrumentos.

Es importante que la metodología sea conocida de antemano con la finalidad de evitar malos entendidos que en algún momento pudieran provocar inconvenientes en la aplicación de cada una de las etapas del diagnóstico que se pretende desarrollar. Explicar la metodología y/o procedimientos a seguir será necesario toda vez que directivos como subordinados experimentan temor ante los resultados que se obtengan del proceso de diagnóstico. Por eso es necesario observar cada una de estas características con atención peculiar (Rodríguez M. 1999, pp. 75-83).

Mientras tanto, Rodríguez M. (1999, pp. 75-77), señala que el diagnóstico cultural se puede apoyar con herramientas básicamente relacionadas con dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. El enfoque cualitativo está encaminado a medir con precisión ciertas variables establecidas previamente para posteriormente proceder a su comparación. En tanto el enfoque cuantitativo está relacionado principalmente con la intuición o percepción del investigador al momento de analizar datos.

Para Rodríguez M. (1999, pp. 77-79), en un diagnóstico cultural pueden utilizarse las siguientes técnicas de carácter cualitativo: observación, entrevistas individuales, análisis de documentos, discusión en grupos pequeños, dramatización y/o técnicas proyectivas. En cuanto, a las técnicas cuantitativas menciona principalmente la encuesta, porque el uso de esta técnica puede contribuir a identificar y conocer la magnitud de los problemas que afectan a las organizaciones y que no se conocen a fondo. Esto es una fortaleza para identificar las áreas que se necesitan mejorar.

Todo lo anterior refleja que un diagnóstico organizacional debe llevarse a cabo periódicamente. A través del mismo se puede obtener un panorama concreto de las situaciones que suceden a lo interno de la organización. Esa visión evidentemente servirá para emprender programas y tomar decisiones para mejorar las áreas afectadas (Rodríguez M. 1999, pp. 38-40).

## **2.2 Clima organizacional**

El clima organizacional es definido por Chiavenato (2011, p. 492), como el medio interno que caracteriza a cada organización y refiere que el mismo se encuentra ligado a las responsabilidades y a la satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa. Señala también que de acuerdo a como perciben los colaboradores su entorno laboral (actividades laborales), esto puede provocar comportamientos positivos o negativos. Así mismo influye la percepción que se tenga en torno a la organización, ya que de una manera u otra provoca que los empleados adopten ciertas actitudes o conductas tanto en su desempeño como en sus relaciones con los demás miembros de la institución.

Chiavenato (2001, p. 314), también se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir que los aspectos internos de la empresa tienden a desarrollar diferentes clases de motivación que influyen en los trabajadores de una organización. De manera que es importante que este vínculo se manifieste de manera equitativa entre las partes para obtener los mejores resultados.

Así mismo, Chiavenato (2001, p. 314), indica que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, entre otros”. Esto se refiere que al observar estos factores y de acuerdo a la percepción que los miembros de la organización le den a los mismos, así serán los resultados que se obtendrán. Por lo tanto, a mayor satisfacción de los trabajadores, mejores resultados para la organización.

Por otro lado, se define clima organizacional como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Robbins y Coulter, 2010, p. 295). Es decir que es necesario para cualquier empresa unificar esfuerzos junto con sus empleados para alcanzar las metas establecidas. Por lo que es de suma importancia propiciar ambientes agradables que coadyuven para obtener dichos logros.

Igualmente se puede mencionar que el clima es un elemento central que incide en el desempeño de los trabajadores de manera directa. Por ello es importante que la organización fomente un clima agradable y positivo para mantener a sus trabajadores satisfechos y de esa manera lograr los objetivos organizacionales propuestos. El clima organizacional nace de la

idea que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (Ganga, 2015, parr.1).

Además, se puede considerar la definición que expone Almeida (2020, p. 21), al mencionar que el clima laboral es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes. Es decir, el ambiente tanto interno como externo de la organización, es percibido por los trabajadores como un todo en relación con la empresa. De tal manera que en conjunto debe ser un espacio donde se pueda tener comodidad, sentimiento de bienestar para responder las expectativas de todos los miembros de la organización.

Las características del clima laboral según Rodríguez (citado por Almeida, 2020, p. 22), son: (a) que el clima laboral es permanente, (b) las conductas de los miembros de la organización son transformados por el clima de una organización, (c) el clima laboral de la organización ejecuta una influencia en el compromiso e identificación de los miembros de la organización, (d) los miembros de la organización y/o institución cambian el clima laboral y también se ven afectadas sus conductas y comportamientos, (e) distintas variables en la organización afectan el clima de la mencionada institución y viceversa y (f) que los conflictos en la institución como rotación y ausentismo son posiblemente llamados de consideración de que en la organización existe un mal clima laboral; es decir, sus trabajadores pueden no sentirse satisfechos.

Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011, p. 91), establecen que “cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique la buena nueva: las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables”. En otras palabras, es relevante que los líderes tomen la iniciativa y propicien crear un ambiente agradable y confiable a cada uno de sus trabajadores. Deben brindar la confianza para aportar y participar en asuntos de competencias de ambos grupos por medio de una comunicación efectiva.

Otra postura es la de Guízar (2013, p. 173), que define el clima organizacional como un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Estos factores influyen de manera

directa con la toma de decisiones que se dan a nivel interno en las organizaciones. Por lo tanto, estas acciones repercutirán en el desarrollo tanto de los trabajadores como de la organización misma.

Según Guízar (2013, p. 173), el clima guarda estrecha relación con las características del ambiente de la organización en la que se desempeñan funciones de orden directivo administrativo u operativo, características que pueden ser intrínsecas y extrínsecas. Las condiciones fisiológicas y psicológicas de los individuos están relacionadas con la motivación de los empleados, lo cual se refleja en el clima que se vive dentro de las organizaciones. Los colaboradores deben adaptarse a diversas circunstancias que se presentan internamente para satisfacer no solamente sus necesidades más elementales, sino aquellas de orden superior con la finalidad de mantener un equilibrio emocional y si estas necesidades no son satisfechas el individuo enfrentará dificultades de adaptación.

Al entorno en el que desarrollan las actividades laborales los miembros de una organización se le conoce como clima organizacional y está relacionado al nivel de motivación de los seres humanos. Las personas que tienen un alto grado de motivación se refleja en la mejora del clima organizacional y la motivación de los empleados se refleja en la mejora de las relaciones entre sus miembros. Todo ello permitirá observar cambios positivos de actitud, aumento de interés en los trabajadores y se fomenta el trabajo en equipo. En cambio, sucede todo lo contrario cuando existe poca motivación, los empleados experimentan cierto grado de frustración, el clima se vuelve tóxico y se evidencian ciertos estados de depresión, desinterés y apatía de manera general (Chiavenato, 2009, p. 474).

Los empleados manifiestan insatisfacción cuando no tienen un ambiente laboral deseable, lo cual puede provocar que los colaboradores manifiesten cambios de conducta y actitudes negativas por inconformidad. Este factor en determinado momento puede provocar enfrentamientos entre los empleados y los empleadores, al grado que estos últimos puedan sufrir situaciones tan adversas como las protestas, paros y huelgas indefinidas. Por lo que finalmente afectarán los intereses económicos y la interrupción de bienes y servicios de las organizaciones (Chiavenato 2009, p. 474).

En definitiva, mantener un buen clima organizacional es indispensable para el logro de las metas y objetivos de las organizaciones. El cual se caracteriza por las condiciones ambientales que experimentan los colaboradores a lo interno lo que se reflejará e influirá

excepcionalmente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional implica factores estructurales como (a) el tipo de organización, (b) la tecnología que se utiliza las políticas de la empresa, (c) las metas operacionales, (d) los reglamentos internos y (e) el comportamiento social. Todos ellos son alentados o sancionados por vía de los factores sociales (Chiavenato, 2011, p. 273).

Al respecto también se puede agregar que para comprender de mejor manera el concepto del clima organizacional se deben considerar los siguientes elementos: (a) el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, (b) las características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven en ese medio ambiente, (c) el clima tiene repercusiones en el comportamiento humano, (d) las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, (e) esas características se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa, (f) el clima junto con las estructuras o características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico y (g) las características del clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y la empresa en general (Guízar, 2013, p. 175).

El clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. La historia del clima laboral tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en el cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. El clima laboral es un tema muy importante hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano (Vargas, 2014, p. 31).

Como se observa al referirse al concepto de clima organizacional, este incluye una extensa y variada gama de componentes ambientales que inciden en la motivación de los individuos. Se dirige explícitamente a aquellos aspectos de las organizaciones que incitan distintas formas de motivación en sus miembros manifestándose favorable o desfavorablemente debido a la falta de satisfacción de las necesidades humanas. Por

naturaleza dichas necesidades deben ser satisfechas para alcanzar uno de los aspectos más importantes en la vida, como lo es la autorrealización (Chiavenato, 2009, p. 553).

### **2.2.1 Factores que afectan el clima organizacional**

Robbins y Judge (2013, p. 104), consideran algunos factores que afectan de manera concreta el clima laboral y la percepción de los empleados. Entre algunos de los aspectos que afectan en un clima laboral están: (a) el ambiente físico, (b) las relaciones interpersonales, (c) el puesto que desempeña el trabajador, (d) la igualdad, (e) la retribución factor clave, (f) la comunicación o ausencia de la misma, (g) la percepción sobre la empresa, (h) la comunicación y (j) el liderazgo. Esto quiere decir, que existen muchos elementos que se pueden utilizar para poder satisfacer a los trabajadores y sus expectativas dentro de la organización. La organización debe ser competitiva para provocar en sus trabajadores la satisfacción esperada e iniciar dicha acción de doble vía.

### **2.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional suele considerarse en algunos casos como sinónimo de clima organizacional, cabe mencionar que ambos fenómenos están relacionados, pero es necesario considerarlos separadamente. Se puede decir que estos términos pueden complementarse debido a que al establecerse una cultura se puede favorecer el clima. Debido a lo anterior para comprender la diferencia entre clima y cultura organizacional es necesario definir esta última. Benavides Pañeda (2005, p. 284), afirma que la cultura organizacional es el conjunto de creencias valores y conceptos comunes que implican una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos; es decir, que la cultura se refiere al extenso contexto por el cual funcionan las organizaciones en un todo.

La cultura brinda formas precisas de pensamiento sentimientos y reacciones que influyen y guían la toma de decisiones, así como también, otras actividades de los miembros de la organización. La cultura particularmente se convierte en el aglutinante social o normativo que mantiene unida a la organización. La cultura de las organizaciones se materializa por medio de los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización son capaces de compartir estos se manifiestan mediante elementos simbólicos como: (a) mitos, (b) rituales, (c) historias, (d) leyendas y (e) un lenguaje entendido por los miembros de la propia organización (Benavides Pañeda, 2005, p. 285).

Concretamente la cultura organizacional debe considerarse como una fuerza poderosa que fijará el comportamiento individual y grupal de los miembros de la organización. Se considera que la misma es un producto aprendido de la experiencia grupal compartida. Por lo tanto, la experiencia y el involucramiento de todos los miembros es la base para mantener una cultura alineada a la organización (Benavides Pañeda, 2005, p. 285).

La cultura organizacional es capaz de cumplir una diversidad de funciones que otorgan identidad organizacional a los miembros. Entre ellas: (a) tiene una importante acción integradora al transmitir a los miembros de la organización un sentimiento de identidad propiciando así la cohesión interna, (b) contribuye a que los miembros de la organización acepten objetivos comunes dicha aceptación mejora el ambiente la calidad de vida en el trabajo la satisfacción facilitando la motivación del personal y asegurando su compromiso a largo plazo con la institución, (c) influye poderosamente la conducta y comportamiento de los empleados y (d) sus implicaciones se evidencian fuertemente en la imagen corporativa de la empresa. Por lo tanto, los efectos positivos o negativos de la institución dependerán de cómo esté estructurada la cultura organizacional (Benavides Pañeda, 2005, p. 285).

Como se observa, la cultura organizacional es relevante siempre que aliente y motive a sus miembros a lograr óptimos resultados en relación con el trabajo que desempeñan. Este fenómeno está estrechamente relacionado con las reglas escritas (aunque no necesariamente tendría que ser así, es posible que las mismas se transmitan de generación en generación), planes estratégicos, misión, visión, objetivos y valores, entre otros. También se puede incluir aquellos procedimientos relacionados con la administración de personal (Chiavenato, 2009, pp. 576-577).

En otras palabras, la cultura organizacional es considerada como el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales propias de cada organización. Esta representa la manera tradicional de pensar y de hacer las cosas y que también es compartida por todos sus integrantes. Es por ello que la cultura organizacional representa las normas de carácter formal e informal, escritas o no y que orientan la conducta de los empleados en la búsqueda de lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011, p. 180).

## **2.4 Satisfacción laboral**

Es importante definir qué es la satisfacción y en este sentido Hellriegel, Jackson y Slocum (2017, p. 458), se refieren a esta como un estado psíquico en donde los individuos a través de ciertas actitudes y conductas exteriorizan como se sienten en su entorno personal y laboral, lo cual repercute en los resultados de su evaluación. Muchos estudios revelan que la satisfacción está condicionada con la motivación del trabajador, lo cual se reflejará en su rendimiento. También se debe tomar en cuenta que un empleado satisfecho desempeñará su trabajo mucho mejor que un empleado insatisfecho. Vale la pena considerar que un empleado insatisfecho también podrá mostrar una actitud positiva frente a su trabajo y tener un rendimiento admisible porque esté buscando una nueva oportunidad de trabajo.

Lo anterior es de suma importancia debido a que la insatisfacción laboral provoca fuga de capital humano, lo que en determinado momento puede complicar a la empresa el logro de los objetivos trazados. Por lo tanto, es indispensable entender la compleja relación que existe entre motivación y satisfacción de los empleados, con la finalidad de que haya una administración efectiva que beneficie tanto a empleadores como a los empleados. Al buscar esta sintonía se benefician ambas partes por que cada uno logra cumplir los objetivos a los que quieren llegar (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2017, p. 459).

Una vez definido el término satisfacción, nos centraremos en la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo. Dicho concepto está ligado íntimamente con la motivación, el clima laboral y/o la comunicación. Para comprender el verdadero significado de este concepto es necesario mencionar los diferentes matices que conlleva el mismo, desde el sentimiento de autoestima que una persona adquiere con respecto a su puesto de trabajo, hasta la autoridad y poder que este le confiere (Gan y Triginé, 2012, p. 278).

Dentro de este concepto, es preciso mencionar el sentimiento de seguridad y autorrealización que debe experimentar el empleado, refiriéndose al sentimiento que le produce el hecho de poder emplear las propias aptitudes y de perfeccionarlas. Estos constituyen solo algunos de los componentes de la percepción de satisfacción laboral que un empleado puede tener. De acuerdo con Chiavenato (2017, p. 9), la satisfacción en el trabajo puede ser considerada como la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectivamente recibida de acuerdo a la jerarquía de las necesidades planteada por el psiquiatra y psicólogo estadounidense Abraham H. Maslow.

La satisfacción laboral puede considerarse como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo; sin embargo, esta definición es muy extensa, aunque resulta acertada (Gan y Triginé, 2012, p. 278). También se debe tener claro que la satisfacción laboral no solamente se refiere a las condiciones de trabajo, es preciso considerar que la satisfacción de los empleados además de estar condicionada por la motivación también se ve influenciada por la personalidad de los individuos. Varias investigaciones relacionadas con el tema reflejan que los individuos con resultados satisfactorios y que tienen autoevaluaciones esenciales positivas, además de considerarse valorados internamente, manifiestan sentirse más satisfechos en su puesto de trabajo, inclinándose hacia la búsqueda de oportunidades laborales desafiantes. En contraposición están aquellos que han obtenido resultados negativos, estos no son capaces de fijarse metas ambiciosas y más probablemente se rendirán frente a las dificultades que se le presenten.

La satisfacción laboral guarda vínculos muy estrechos con la actitud de los empleados, la misma no puede considerarse como el todo, pero está a un paso de serlo. Las actitudes son enunciados de evaluación que pueden ser favorables o desfavorables independientemente de los objetos, individuos o eventos a través de estos se puede obtener información con respecto a cómo se siente un individuo con respecto a algo. Por ejemplo, cuando se pregunta a un empleado cómo se siente en el trabajo y la respuesta que se obtiene indica que le gusta su trabajo, esto refleja su actitud hacia el trabajo (Gan y Triginé, 2012, p. 278).

Las actitudes del ser humano con respecto a ciertas situaciones o acciones son complejas. Para desenmarañar esta complejidad de las actitudes es necesario tomar en consideración ciertos componentes, entre ellos: (a) cognitivo = evaluación, (b) afectivo = sentimiento y (c) comportamiento = acción (Robbins y Judge, 2013, p. 104). Los componentes mencionados anteriormente deben ser considerados para entender la complejidad de las actitudes y la relación entre estas y el comportamiento de los individuos. Es necesario tomar en cuenta lo que significa cada uno para poder establecer la relación de cada elemento con los individuos. A través de estos componentes se puede conocer resultados de las diferentes actitudes y a través de los mismos proponer un programa para fortalecer estas áreas.

La satisfacción de los empleados a lo largo del tiempo, ha sido un tema muy debatido debido a que, por la misma complejidad del comportamiento del ser humano, encontrar respuestas al respecto ha sido difícil. Por lo que es importante profundizar en relación a las distintas teorías que estudian estos dos grandes temas. Para comprender la relación entre satisfacción y motivación de los empleados, se menciona que las teorías de la motivación y la satisfacción han sido agrupadas y divididas en cuatro enfoques generales: (a) el gerencial, (b) el del diseño de puestos, (c) el organizacional y (d) el de las diferencias individuales (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2017, p. 458).

Los enfoques a los que se mencionan en el párrafo anterior, han servido de soporte para explicar la relación entre motivación y satisfacción del talento humano en sus puestos de trabajo. A través de estos, los gerentes de las organizaciones han podido determinar la importancia que en las organizaciones exista un equilibrio entre la motivación y la satisfacción, ya que ambas constituyen un medio para lograr objetivos y metas deseados. Contar con empleados altamente motivados y satisfechos con su entorno laboral no solamente resulta beneficioso para los miembros de la organización, sino que también permite satisfacer las expectativas de los clientes, inclusive, generar mayor rentabilidad para las empresas (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2017 p. 458).

## **2.5 Factores intrínsecos o motivadores**

Derivado del auge que se ha observado en las organizaciones y debido a la complejidad de las relaciones que se dan dentro de la misma, se ha incrementado el interés por el estudio del comportamiento de sus miembros y cómo este incide en los resultados que se obtienen. Como se ha mencionado, un clima organizacional adecuado está vinculado con la satisfacción de los empleados y con el rendimiento en su puesto de trabajo. Es por ello que, este tema tiene especial interés para la psicología del trabajo, la cual busca mejorar la eficacia organizacional y la calidad de vida de las personas en el contexto laboral (Herzberg 1969, p. 81).

Entre los estudios realizados se han abordado diversas teorías relacionadas con la satisfacción de los individuos, debido a que es importante analizar el comportamiento de las personas de manera individual y grupal. Estas teorías han sido enfocadas principalmente para mejorar las condiciones de trabajo de los miembros de una organización e indiscutiblemente también se orientan al incremento de la productividad de las empresas. Estos también

orientan lo importante que es el bienestar de los miembros de la organización para obtener los resultados esperados y objetivos propuestos (Chiavenato, 2009, p. 6).

El diccionario Vox (2003, p. 1054), refiere que la palabra motivación resulta de la combinación de dos vocablos latinos, motus, que significa movido y motio, cuyo significado es movimiento. En ese sentido, el concepto desde el punto de vista de la psicología y la filosofía, consideran la motivación como aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr los objetivos. El individuo en definitiva buscará el lugar donde sentirse bien para llenar esta necesidad que quiere satisfacer.

En términos generales la motivación se refiere a la voluntad que estimula un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertos beneficios y/o metas. En tal este sentido, los directivos de la organización son responsables de generar las condiciones necesarias para obtener un desempeño favorable de los empleados. Además, se debe considerar que cada ser humano es responsable de su propia automotivación, lo cual dependerá no solo de las condiciones favorables que se les ofrezca en su ambiente de trabajo, sino que también de las circunstancias que experimente en su vida personal (Weihrich, Cannice y Koontz, 2017, p. 246). Esto significa que la responsabilidad de sentirse bien es buscar el lugar donde el individuo encuentra lo que le satisface.

Robbins y Judge (2013, p. 79), mencionan que las primeras teorías de la motivación se formularon en la década de 1950 y las mismas han evolucionado a medida que las organizaciones se han ido expandiendo. Estas teorías surgen como una necesidad de entender los esfuerzos que realizan los individuos, los cuales se orientan a cumplir objetivos preestablecidos. El estudio de las mismas surge por la necesidad específica de establecer cuáles son las razones que impulsan al individuo a adoptar cierto comportamiento. Por ello, estas teorías representan los fundamentos de dónde surgieron. A continuación se abordarán algunas de ellas.

### **2.5.1 Teoría de los dos factores**

Robbins y Judge (2013, pp. 202-203), se refieren a la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, la cual se basa en el enfoque de Maslow. Aunque esta teoría tiene su punto de partida como se dijo anteriormente en la propuesta formulada por Maslow, fue modificada por Herzberg y sus colaboradores. La misma dio lugar a la teoría de los dos factores denominada también teoría de la motivación e higiene. Esta teoría está influenciada por dos

factores: (a) la satisfacción y (b) la insatisfacción; la primera se refiere a los factores de motivación, los cuales favorecen la satisfacción de los individuos, pero con poco efecto sobre la insatisfacción; mientras tanto, la insatisfacción, es principalmente el resultado de los factores de higiene.

### **2.5.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Esta es una de las teorías más conocidas, fue planteada por el psicólogo estadounidense Abraham H. Maslow y fueron concebidas desde una perspectiva jerárquica de forma ascendente. En la misma estableció que una vez satisfechas estas necesidades estas dejan de tener un efecto motivador sobre las personas. La teoría planteada por Maslow ha sido objeto de diversos estudios, entre estos se encuentran los realizados por Edward Lawler, J. Loyd Suttle, los de Douglas T. Hall y Khalil Nougaim. La investigación realizada por Lawler y Suttle reveló que no existen suficientes evidencias que apoyaran la teoría de las necesidades humanas; mientras que la realizada por Hall y Nougaim, concluyó que tampoco existen evidencias sólidas de la existencia concreta de la jerarquía de las necesidades planteadas por Maslow (Chiavenato, 2017, pp. 121-123).

### **2.5.3 Teoría de las necesidades de McClelland**

Esta teoría constituye un aporte de McClelland, que contribuyó a la comprensión de la motivación. Él identificó tres motivaciones de las personas que clasificó como: (a) necesidad de poder, (b) necesidad de asociación y (c) necesidad de logro (Wehrich, Cannice, Koontz, 2017, p. 511). Los tres impulsos identificados por McClelland: necesidad de poder, asociación y logro son importantes para el desarrollo de cualquier organización porque representan motivaciones sociales que se adquieren de manera inconsciente.

McClelland y otros investigadores, han señalado que el estudio de estas necesidades reside en que las mismas inducen a los individuos a adoptar conductas negativas en su desempeño en el trabajo. Quienes tienen una alta necesidad de logro, siempre buscan diferenciarse de los demás, llevan a cabo sus actividades lo mejor posible, se muestran complacidos a la hora de asumir nuevas responsabilidades y realizan las actividades con entrega. Entretanto, quienes poseen una alta necesidad de poder, siempre buscan ejercer control sobre los demás y ansían que los demás hagan lo que ellos quieren. Mientras que, quienes poseen una alta necesidad de afiliación, se interesan principalmente por mantener excelentes relaciones sociales (Wehrich, Cannice y Koontz, 2017, p. 511).

#### **2.5.4 Teoría X y Y**

Teoría desarrollada por el destacado profesor en el campo del desarrollo personal y la teoría motivacional Douglas McGregor, a través de la cual propuso dos visiones diferentes de los seres humanos, una negativa, denominada teoría X y la otra positiva, denominada teoría Y. De acuerdo con McGregor, cuando los seres humanos se encuentran íntimamente motivados, no necesitan incentivos ni castigos, porque las actividades que desarrolla le resultan gratificantes. Es decir que los individuos se desarrollan a través de la motivación (Robbins y Judge, 2013, p. 205).

La teoría X y Y está basada en las aptitudes de los directivos empresariales que pueden afectar de una u otra manera a sus partidarios y las relaciones entre unos y otros. Algunos gerentes se muestran a favor de la teoría X, pues consideran que a los empleados les disgusta de manera inherente el trabajo. Por lo que se ven obligados a ejercer medidas coercitivas para que cumplan con sus obligaciones. A diferencia de lo anterior, hay gerentes que se inclinan por la teoría Y, con esto se podría inferir que los empleados consideran el trabajo como algo natural, comparado con el descanso o el juego, por lo que ellos aprenderán a aceptarlo, inclusive serán capaces de aceptar las responsabilidades que de este se deriven (Robbins y Judge, 2013, p. 205).

De acuerdo con la propuesta de McGregor, la teoría X admite que a los empleados les desagrada el trabajo, que son haraganes, que no les interesa asumir responsabilidades y que deben ser obligados a laborar; contrariamente a lo que supone la teoría Y. Ambas teorías se vinculan directamente con la gestión de los recursos humanos y las organizaciones empresariales y fundamentalmente guardan estrecha relación con la conducta humana en estos sectores (Robbins y Judge, 2013, p. 205). Es importante conocer esta situación la cual está fundamentada en que cada autor manifiesta su postura en relación a las actividades laborales del individuo.

#### **2.5.5 Teorías contemporáneas de la motivación**

Robbins y Judge (2013, p. 208), indican que existen otras teorías relacionadas con la motivación que hace énfasis en la que plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones. Refiriéndose a que esta expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca. Esta teoría propone que las recompensas externas disminuyen el interés interno en una tarea.

Dentro de las teorías contemporáneas se incluye la teoría de la evaluación cognitiva, que es considerada una versión de la teoría de la autodeterminación. Ella establece que “Dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca tiende a socavar el nivel general de motivación, si se considera que las recompensas ejercen algún control” (Robbins y Judge, 2013, p. 208). Esto quiere decir que al dar premios a los individuos por alguna situación repercutirá en el actuar de su vida.

En este apartado también se puede mencionar la teoría del establecimiento de metas propuesta por el psicólogo norteamericano Edwin Locke. En este enfoque Locke planteó que la intención de llegar a un objetivo o meta, es un elemento motivacional muy poderoso. Locke propuso que la satisfacción de los individuos con su rendimiento se basa en el grado de consecución de los objetivos permitidos por ese rendimiento (Koontz y Wehrich, 2013, p. 365).

La teoría del establecimiento de metas afirma que las metas específicas, desafiantes y con retroalimentación conducen a un mejor desempeño. Esta supone que las intenciones de trabajar para alcanzar un objetivo es la principal fuerza motivadora del esfuerzo de un trabajador. Al establecer un objetivo de acuerdo con esta teoría, se incrementa el nivel de rendimiento, de manera que al brindar una recompensa al trabajador, se condiciona al mismo, para que realice alguna actividad y obtenga esa satisfacción (Koontz y Wehrich, 2013, p. 365).

## **2.6 Fundamentos del comportamiento de los grupos**

Robbins y Judge (2013, p. 272), definen al grupo como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen con el propósito de lograr objetivos específicos. Para la presente investigación es necesario estudiar al grupo en el contexto de las organizaciones. En este apartado se abordará el tema desde cuatro enfoques: (a) en función de la percepción; este contempla que para que un individuo o individuos se consideren integrantes de un grupo, es necesario que aprecien las relaciones que estrechan con los demás, producto de la interacción para lograr objetivos comunes, (b) en función de la organización; en este caso, los grupos son apreciados en función de las características de la organización, definiéndolo como un sistema organizado de dos o más individuos que mantienen una estrecha relación para desarrollar actividades conjuntas, reguladas individual y colectivamente, (c) en función de la motivación; los grupos se mantienen unidos en función

de sus objetivos y recompensas, lo que quiere decir que, un grupo que no colabore entre sí para satisfacer sus necesidades, difícilmente se mantendrá unido y, los miembros del mismo, que se consideren insatisfechos buscarán otros grupos en donde sean tomados en cuenta y sus necesidades sean satisfechas y (d) en función de la interacción; este se refiere a un conjunto de personas que mantienen canales de comunicación efectivos, para el logro de sus metas y objetivos. Esta teoría confirma los aspectos relevantes de la forma en que los grupos se relacionan entre sí.

## **2.7 Etapas del desarrollo de un grupo**

Un grupo es considerado como un todo dinámico, es por ello que es necesario abordar las etapas del desarrollo de un grupo. Velásquez (2012, p. 285), menciona que los grupos siguen un modelo de cinco etapas: (a) la etapa de formación, que corresponde a la primera fase en el desarrollo de todo grupo y generalmente se caracteriza por ser un período de incertidumbre acerca del propósito, la estructura y el liderazgo del grupo, (b) una segunda fase corresponde a la denominada de tormenta, que se refiere al desarrollo y evolución de un grupo y se caracteriza principalmente por el conflicto que surge cuando uno de sus miembros no se identifica psicológicamente como miembro de este; en esta fase se experimentan conflictos al no identificar quien controla al grupo, (c) la siguiente etapa que se menciona se refiere a la de normatividad, la cual se caracteriza por las relaciones estrechas que se manifiestan dentro de los grupos y que finalmente provocan la cohesión de este. En esta tercera etapa, se crea un fuerte sentido de identidad, se logra consolidar el grupo, asimismo, sus miembros han absorbido un conjunto de expectativas y objetivos comunes, lo que finalmente genera un comportamiento adecuado de quienes conforman el grupo, (d) durante la cuarta etapa a la que se refiere el autor citado anteriormente, se contempla la fase de desempeño, que corresponde a la funcionalidad total del grupo, los miembros del grupo se aceptan totalmente y (e) finalmente se incluye la etapa de suspensión, que corresponde a la etapa final en el desarrollo de los grupos temporales y su principal característica se refiere a la preocupación que manifiestan los miembros por finalizar las actividades más que por la realización de las tareas.

## **2.8 Los equipos de trabajo**

Un equipo de trabajo es definido como un conjunto de personas que poseen habilidades complementarias y que trabajan conjuntamente para alcanzar objetivos y metas comunes

(Chiavenato, 2011, p. 442). Este equipo actúa sobre la base de la responsabilidad individual y colectiva con la finalidad de aprovechar la acción de dos o más causas con las que se puede lograr un efecto superior si se trabaja individualmente. Además, realiza esfuerzos coordinados y sinergias para conseguir un mayor nivel de eficiencia.

### **2.8.1 Elementos y características de un equipo de trabajo**

Entre los elementos que conforman un equipo de trabajo se debe considerar en primera instancia a las personas, ya que estas constituyen la esencia de todo el equipo de trabajo. Seguidamente se incluyen las habilidades complementarias, luego se encuentra la tarea la cual se refiere a la acción manifiesta para organizar los procesos a desarrollar. Por último, se mencionan los resultados comunes, esto se refiere al resultado de los objetivos establecidos previamente. Los resultados comunes, forman parte esencial en la búsqueda de resultados (Chiavenato, 2011, p. 442).

Es necesario mencionar sí el trabajo que desarrolla un conjunto de miembros de una organización o mejor dicho un equipo de trabajo, puede mejorar si es evaluado por los usuarios a quienes se les brindan servicios. Dicha evaluación redundaría en beneficio de la organización para conocer las áreas débiles que se deben fortalecer. Así como también identificar aquellos factores que pueden estar afectando al equipo de trabajo (Chiavenato, 2011, p. 442).

Un grupo de trabajadores reunidos que satisfacen sus necesidades originan los denominados equipos de trabajo. A través de ellos se puede generar un sistema de interacciones para mantener la cohesión del equipo y la uniformidad de sus miembros. De esa manera también puede surgir el liderazgo y ciertos patrones de comunicación. Todas las operaciones que desarrolla un equipo de trabajo tienen sus cimientos en el comportamiento de sus miembros. Lo anterior, conlleva reflexionar acerca del rol que cada individuo desempeña dentro del equipo, debido a que el comportamiento de cada persona impone condiciones que deben considerarse para llevar a cabo un trabajo en equipo (Chiavenato, 2011 p. 442)

## **2.9 Los incentivos**

Los incentivos son un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos (Real Academia Española, 2014, p. 963). Los incentivos o estímulos laborales son esenciales para el

desarrollo de los empleados, además, promueven la responsabilidad y el compromiso con el trabajo y con la organización. En este contexto, algunos incentivos que pueden promoverse dentro de las organizaciones son los bonos de productividad, aumentos salariales, comisiones por ventas, reconocimiento de logros o metas alcanzadas, entre otros. Hay que recordar que, el compromiso laboral es un componente que hace que los empleados realicen sus actividades laborales con pasión e involucrarse con los objetivos y los valores que se practican dentro de la empresa (Gordon, 1997, p. 141).

El uso de incentivos busca reconocer el esfuerzo de los empleados, con lo cual la organización también pretende mantener su plantilla de trabajadores y evita la fuga del talento humano. Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes: (a) Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa, (b) Ampliar la independencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto y (c) Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. O bien, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado (Chiavenato, 2009, p. 317).

Para Gordon, los incentivos o sistema de recompensas de una organización “incorpora los principios de la motivación. De manera que una recompensa motiva a los trabajadores para mejorar su desempeño. Esto debido a que a través de estos puede satisfacer sus necesidades y fortalecer los comportamientos deseados” (Gordon, 1997, p. 141).

### **2.9.1 Tipos de incentivos**

Los incentivos constituyen mecanismos que se relacionan con una recompensa o castigo en respuesta a una determinada conducta o desempeño. El empleado se verá forzado a evaluar los costos o beneficios que supone para él, recibir este tipo de reconocimiento. Los incentivos laborales pueden ser de diferente tipo, todos buscan mejorar el rendimiento y productividad de los empleados para que estos se muestren satisfechos dentro de la organización (Newstrom, 2007, p. 156).

Existen diferentes tipos de incentivos, aunque estos comparten los mismos objetivos. Newstrom (2007, p. 155) hace referencia a los siguientes: (a) incentivos económicos y no

económicos; los primeros consisten en una remuneración económica, que puede materializarse a través de un aumento de sueldo, pago extraordinario, comisiones, bonos, inclusive todos aquellos beneficios que impliquen una mejora salarial o un dinero extra que se añade al sueldo base. Estos beneficios tienen un impacto en los miembros de la organización, además de incrementar y mejorar la productividad. Dicho impacto no beneficia solamente a los empleados, sino que las mejoras pueden observarse en el incremento de la rentabilidad de las organizaciones, sobre todo si esta atraviesa dificultades económicas y (b) los no económicos, dentro de los cuales se encuentra una extensa variedad y se dividen en tangibles e intangibles y los empleados pueden recibirlos por medio de vales para comida, contribuciones a planes de pensiones, seguros de vida, flexibilidad de horario, seguros médicos, pago de guardería, ayudas económicas para pago de colegios y ayudas para formación académica de los empleados, entre otros.

Los tipos de incentivos son implementados por las organizaciones con la finalidad de atraer a la fuerza laboral, ofreciendo mejores condiciones laborales y beneficios extraordinarios a los que contempla la ley. Sin embargo, las organizaciones deben evaluar la implementación de estos beneficios, ya que se debe realizar un análisis exhaustivo para evitar errores y riesgos para la empresa. Al crear sistemas de recompensa y para que sean efectivos en las organizaciones, es necesario no caer en los errores que señala Newstrom (2007, p. 140): (a) no tomar en cuenta la situación de la industria, (b) confundir las medidas de productividad y calidad con el desempeño económico, (c) encerrar a la empresa en una fórmula rígida para compartir, (d) hacer que las recompensas dependan de una sola medida del desempeño, (e) no incluir a todos los empleados en la oportunidad para obtener la recompensa, (f) no obtener el compromiso de los mandos medios para el programa de recompensas, (g) dejar de crear la capacidad necesaria de los administradores que supervisan para asignar las recompensas, (h) no convencer a los empleados de que la oportunidad de obtener recompensas es real, (i) no dar retroalimentación del desempeño, (j) ofrecer premios en metálico como única opción y (k) no entregar las recompensas en forma puntual.

En este contexto, es importante mencionar que las organizaciones también ofrecen otros tipos de recompensas. Estas se refieren a las recompensas intrínsecas, relacionadas directamente con el trabajo mismo que contempla la asignación de tareas desafiantes, responsabilidad, autonomía y oportunidades de crecimiento. Por otro lado, se menciona las

recompensas extrínsecas, las cuales suelen ser ajenas al trabajo. Un buen sistema de recompensas, para tener los efectos deseados, debe combinar los dos tipos de recompensas (intrínsecas y extrínsecas) de modo que contengan sueldos, prestaciones e incentivos adicionales (Gordon, 1997, p. 140).

### **2.9.2 Sistemas de incentivos laborales**

Los sistemas de incentivos laborales son decisiones que las organizaciones llevan a la práctica. Los beneficios que se otorgan a los empleados a través de estos sistemas tienen la finalidad de motivar a los empleados para mejorar su desempeño y modificar conductas negativas que de una u otra manera afectan a la organización. Estos beneficios no se ofrecen al azar, se otorgan según las funciones que desempeñan los trabajadores (Kreitner, 1997, p. 449).

Para Kreitner (1997, p. 449), como para muchos otros autores, los incentivos o sistemas de compensaciones valoran dos factores, el tiempo que invierten para brindar los servicios y el número de productos que realiza. Los incentivos están ligados a las empresas como un modo de motivación, porque esta última produce sentimientos de satisfacción y bienestar en los empleados, situación que contribuye a obtener mejores resultados en la producción de bienes y servicios. Otro factor asociado con el éxito de los sistemas de incentivo es la motivación, a través de la misma se ha podido observar que cuando los empleados se encuentran motivados aumenta la productividad.

Toda organización debe contar con un plan de incentivos laborales interesante, el mismo debe ser prioritario para la organización, pues el crecimiento de esta depende en buena medida de un sistema de incentivos acertado, lo cual en su momento puede hacer la diferencia de la organización con respecto a la competencia. Los beneficios a los empleados deben encaminarse principalmente a que la oferta laboral sea atractiva para los empleados potenciales necesitan contar con personal eficiente y productivo. El plan de incentivos debe ser claramente redactados para los miembros de la organización, tanto los objetivos como los incentivos deben tener congruencia con la misión de la organización y estar bien definidos para poder ser medibles (Kreitner, 1997, p. 449).

### **2.10 Responsabilidades**

La responsabilidad consiste en cumplir con las obligaciones y ser cuidadoso al momento de tomar decisiones o bien al realizar alguna acción. Esta también tiene que ver

con el hecho de ser responsable de alguien o de algo, concretamente, se refiere a cuidar de sí mismo y de los demás. La responsabilidad debe asumirse como el compromiso que se tiene con quienes depositan la confianza en los demás (Palma Chinchilla, 2004, p. 4).

Para Palma Chinchilla (2004, p. 4), la responsabilidad es una característica que identifica a una persona o grupo. Eso no significa únicamente cumplir con las obligaciones, sino que también es considerada como un valor y una práctica ética, pues sus efectos alcanzan la vida familiar, académica, laboral y ciudadana. Responsabilidad es en otras palabras, ser conscientes de nuestras acciones, es el valor que hace que las personas concienticen la importancia de hacer lo que deben, para ellos mismos y para los demás, por decisión personal y sin necesidad de presiones externas. Por lo tanto, la responsabilidad es el cumplimiento de deberes y tareas asumidas, también se dice que alguien es responsable cuando asume las consecuencias de sus acciones; es decir, rectificar un mal hecho a una persona o a un bien material.

En el contexto de las organizaciones, la responsabilidad forma parte de las obligaciones del trabajador, quien debe saber desde el principio de su relación laboral, cuales son las obligaciones a cumplir con la empresa. Se debe dar a conocer para que pueda saber con exactitud hasta donde llegan sus responsabilidades y donde empiezan las de la organización. Regularmente en las instituciones cuando se inicia una relación laboral, se le brinda una capacitación e inducción al nuevo trabajador para que este se informe sobre todas las situaciones relativas a sus derechos y obligaciones (Palma Chinchilla, 2004, p. 4).

## **2.11 Crecimiento personal**

Abordar el tema de crecimiento personal es identificar todas aquellas cualidades y calidades con las que cuenta un trabajador y que la organización detecta para poder motivar y pueda promover al trabajador dentro de la empresa. Este factor es elemental y forma parte esencial para fomentar el desarrollo del trabajador. Algunas empresas tienen planes de desarrollo y esto es de sumo valor para la identificación del empleado con la organización (Chiavenato, 2009, p. 239).

El crecimiento personal es un término que tiende a relacionarse con el desarrollo personal y la autorrealización. También está vinculado con el interés de superación que mueve a los seres humanos para alcanzar metas y objetivos personales, familiares y profesionales. Para Arias Montoya et al. (2008, pp. 17-19), el desarrollo personal consiste en

un proceso a través del cual los seres humanos aspiran a desarrollar todo su potencial para lograr objetivos personales, que les permitan alcanzar mejores condiciones y calidad de vida. El desarrollo personal o crecimiento personal es un proceso intrínseco que hace que los individuos salgan de su zona de confort motivados por el deseo de transformación y autorrealización.

Para Arias Montoya (2008, pp. 17-19), el crecimiento personal es un proceso evolutivo en el que el ser humano experimenta cambios continuos y en cada una de las etapas de su desarrollo. Estos cambios no se dan de un día para otro, más bien se dan paulatinamente y se presenta como resultado de un proceso de aprendizaje y madurez, por medio del cual, los seres humanos van adquiriendo conocimientos y desarrollando habilidades, entre otros. Considerando que el individuo es un ser biopsicosocial, en el proceso de desarrollo también entran en juego su desarrollo emocional, biológico y espiritual.

El desarrollo y crecimiento personal son etapas que se presentan a lo largo de la vida del ser humano, en donde se experimentan una serie de cambios que no solamente se limitan a la vida personal de los seres humanos, sino que se extiende a la vida familiar y laboral. Para Covey (1997, pp. 22-24), el desarrollo personal posee ciertas características entre las que menciona: (a) es un proceso, porque no se desarrolla de un momento a otro, sino que es un proceso continuo y de constante aprendizaje; (b) es evolutivo, porque los cambios se dan paulatinamente y permiten al individuo alcanzar diferentes grados de madurez y crecimiento; (c) es integral y sistemática, porque comprende diferentes estadios del ser humano, se da de manera individual hasta alcanzar una forma general o social; (d) es progresivo, debido a que los cambios y progreso deben ponerse de manifiesto en cada aspecto de la vida del ser humano, en caso contrario, no se puede hablar de un proceso evolutivo, de cambio y menos de crecimiento personal, ya que no hay un crecimiento de la persona, no trasciende a otros niveles de su existencia y (e) es continuo, porque no se limita a una etapa de la vida del ser humano pues mientras tenga vida, lógicamente irá aprendiendo de cada una de sus experiencias individuales y grupales, lo que le ayudará a crecer y transformarse en un mejor ser humano. A partir de allí podrá desarrollarse en otras esferas de su vida.

Covey (1997, pp. 22-24), en su obra *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, menciona que para ampliar el nivel de desarrollo y motivar a los individuos para continuar creciendo y desarrollando sus fortalezas, es necesario tomar en consideración ciertos hábitos

para lograr un proceso de desarrollo integral y continuo; entre ellos, la proactividad, la sinergia (valorar la diversidad de criterios) y la capacidad de renovación física, mental y espiritual. A partir de los hábitos que considera este autor y al propio sentido de crecimiento de cada individuo, puede iniciarse un proceso de crecimiento que moldeará nuestras capacidades tanto personales como interpersonales, que propiciaran nuestra motivación para la interacción con los demás. Esto será una muestra de nuestro proceso de aprendizaje, contribución y asimilación.

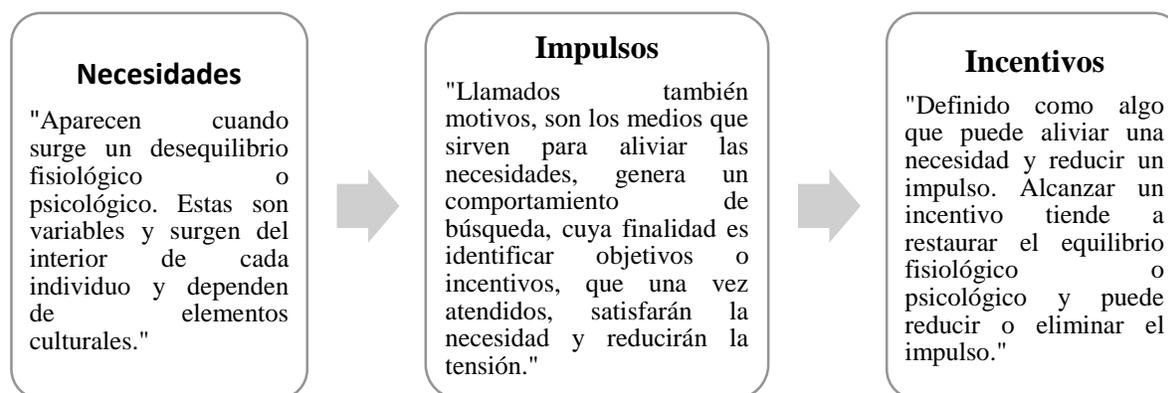
De acuerdo con Cabrera Rivera y Palacios López (2019, pp. 17-25), el desarrollo personal o crecimiento personal implica el autoconocimiento del ser humano. Este autoconocimiento lo cual lo llevará a romper paradigmas y adquirir nuevas ideas y formas de pensamiento que le generen nuevos conocimientos, comportamientos, habilidades y actitudes que le permitan mejorar su calidad de vida. Como se mencionó anteriormente, este es un proceso de crecimiento y desarrollo que conlleva otros factores adicionales, tal es el caso de la motivación.

En ese sentido y de acuerdo con Galván Bonilla (2017, párr. 1), la motivación es considerada como un estado mental que provoca en el ser humano una sensación de energía, seguridad en sí mismo y confianza frente a diversas situaciones que se presentan en la cotidianidad. Un individuo que se encuentra motivado, será capaz de sortear las adversidades que se le presentan y tomará decisiones acertadas para superar las dificultades que se le presenten en diferentes contextos. Sucederá todo lo contrario con aquellos individuos que se encuentran desmotivados y que no encuentran ningún sentido a su vida.

De acuerdo con Chiavenato (2017, p. 119), la motivación es el concepto más asociado con la perspectiva microscópicas del comportamiento organizacional. La misma está condicionada por tres elementos interconectados, tal como se muestra a continuación:

Figura No.3

*Elementos de la motivación*



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Chiavenato (2017, p. 119).

La motivación entonces está condicionada por factores internos que se conjugan con elementos externos, que hacen que los individuos actúen para satisfacer sus necesidades. El crecimiento personal no solamente requiere de la motivación del ser humano, sino que también requiere de otros factores externos para alcanzar un nivel de desarrollo que le genere una sensación de satisfacción. Por lo anterior, la motivación laboral y el desarrollo personal están vinculados indiscutiblemente, no solo por los beneficios que representa individualmente para cada empleado, sino que de ello depende también el desarrollo de las organizaciones (Chiavenato, 2017, p. 119).

## **2.12 Reconocimiento**

El ser humano por naturaleza, necesita que se le motive y se le promueva. Según la cultura de la organización así será los tipos de reconocimientos que se brinden a los trabajadores. Entre los tipos de reconocimientos se pueden mencionar de méritos, logros, metas, alcance de objetivos entre otros. Algunas empresas brindan este tipo de motivación a sus trabajadores obteniendo mejores resultados para el alcance de sus objetivos (Chiavenato, 2009, p. 72).

Según Chiavenato (2011, p. 283), el reconocimiento lo define como una acción de apreciación de otro. Se aplica a todos los tipos de reconocimiento, como el contacto físico, verbal y no verbal entre las personas. En la mayoría de organizaciones, el método principal de reconocimiento es verbal. De acuerdo con la definición anterior y de acuerdo con la gestión del talento humano, el reconocimiento laboral es aquel que reconoce el trabajo bien

hecho, en donde el trabajador se esmera por cumplir con el trabajo que forma parte de sus obligaciones contractuales.

El reconocimiento laboral oportuno consigue motivar a los empleados, provoca una sensación de bienestar y genera un clima organizacional adecuado, permite mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa. Actualmente las empresas se enfrentan a un fuerte desafío para retener a sus empleados, sobre todo, aquellos empleados que se han esmerado en capacitarse y en adquirir nuevos conocimientos. Reconocer la eficiencia y desempeño de un trabajador es una de las tareas más importantes de los administradores, por lo que deben poner en marcha diversas estrategias para reconocer la eficacia de un empleado. El reconocimiento debe ser objetivo y perceptible y hay que reconocer que es uno de los métodos más económicos para retener al talento humano (Chiavenato, 2011, p. 283).

Los reconocimientos que se otorgan a los empleados, pueden ser positivos, negativos o ambos. En ese sentido, este autor expone que:

Los reconocimientos positivos contribuyen a que el receptor se sienta bien cuando los recibe. Los reconocimientos negativos dañan física o emocionalmente, y hacen que el receptor no se sienta tan bien consigo mismo. En cuanto al reconocimiento mixto, refiere que, en este caso, el trabajador recibe un comentario positivo versus un comentario negativo (Chiavenato, 2011, p. 283).

El reconocimiento es considerado como una recompensa social que satisface necesidades psicológicas. Los seres humanos por naturaleza necesitan el reconocimiento de los demás y en ese sentido, el ámbito laboral favorece el desarrollo y la autoestima de los empleados. Cuando un empleado es reconocido, mejora considerablemente su rendimiento, además esto le provoca una sensación de satisfacción personal y considera valioso su aporte para el desarrollo organizacional. Cuando en una empresa no se valora el trabajo que realiza un empleado, se corre el riesgo de que el recurso humano busque nuevas y mejores oportunidades en otra organización (Chiavenato, 2011, pp. 283-284).

Es importante subrayar que el reconocimiento laboral a través de incrementos salariales u otros incentivos laborales no siempre generan satisfacción en los empleados. En otras palabras, el reconocimiento verbal o no verbal (físico), puede tener mucho más valor para los empleados. El reconocimiento laboral debe ser auténtico, personalizado, debe hacerse a

tiempo, debe ser claro, específico y proporcional en función del desempeño de cada trabajador (Chiavenato, 2011, p. 284).

En contraposición, cuando los miembros de una organización no reciben reconocimientos, los empleados mostrarán desmotivación y como resultado la organización podrá experimentar disminución en su producción; esta situación también provocará conflictos internos entre los empleados y los directivos. A esto se podrá sumar la baja autoestima y el estrés, desencadenando un mayor absentismo laboral. Por ello el autor indica que las empresas deben crear una cultura de reconocimiento que garantice la satisfacción y el compromiso de los empleados para cumplir con sus obligaciones y mejorar la productividad en beneficio tanto de los empleados como de los empleadores (Chiavenato 2011, p. 284).

### **2.13 Desempeño Laboral**

Para Chiavenato (2011, p. 359), el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados. Esto puede considerarse como una estrategia individual que busca el logro de los objetivos. De acuerdo con otros autores, el comportamiento posee una serie de características propias de un individuo, entre las que se puede mencionar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, provocando un comportamiento que puede afectar resultados y producir cambios nunca antes vistos en las organizaciones. Esto quiere decir que todos los seres humanos tienen particularidades que los distinguen y los definen como tal.

El desempeño laboral se refleja en el rendimiento que un trabajador tiene en las actividades que le corresponden. Se considera en este caso, si una persona está capacitada o no para desempeñar un puesto de trabajo. Es importante que el desempeño laboral de un trabajador se evalúe periódicamente, para llevar a cabo esta tarea correctamente es necesario que se consideren los factores siguientes: (a) Fijar el propósito de la investigación, (b) Considerar la trayectoria del trabajador, (c) Los criterios de la evaluación debe estar relacionados con el área de trabajo en donde se desempeña el empleado, (d) Se debe informar al empleado que será objeto de una evaluación y este debe estar de acuerdo con el proceso de evaluación y (e) El responsable de la evaluación, luego de llevar a cabo este proceso debe

estar en condiciones de presentar propuestas para mejorar la problemática detectada (Chiavenato, 2011, p. 359).

Es importante realizar un proceso de evaluación del desempeño cada cierto tiempo de acuerdo a las metas establecidas por la organización. Los resultados de dichas evaluaciones brindarán información que beneficiará a la organización en cuanto a identificar algunas debilidades que necesita para fortalecer al talento humano. Además, si al trabajador se le da el seguimiento respectivo se puede conocer cuáles son las áreas que debe mejorar con apoyo de la organización para su crecimiento y desarrollo personal (Chiavenato, 2009, p. 182).

Para Franklin Fincowsky y Krieger (2012, p. 93), el desempeño laboral es uno de los principales indicadores de la satisfacción laboral; sin embargo, un buen desempeño laboral no solamente es el resultado de la satisfacción de los empleados, sino que el mismo está vinculado con los incentivos laborales, la motivación en general y las condiciones que ofrezca la organización a sus empleados. Es importante tomar en cuenta que la capacitación también es un factor determinante para un óptimo desempeño laboral. Un empleado altamente capacitado, tendrá un mejor rendimiento y desempeño a la hora de realizar sus actividades. Cuando se habla de desempeño debe considerarse que el mismo se refiere al comportamiento que el empleado manifiesta a la hora de desarrollar sus actividades y que este puede considerarse positivo siempre que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones pueden utilizar diversas estrategias para lograr que los colaboradores adopten un comportamiento positivo. Estas estrategias deben facilitar a los empleados el conocimiento de sus derechos y obligaciones; asimismo, se puede lograr un mejor desempeño, al brindar de las herramientas necesarias para mejorar su conducta laboral. Las empresas también deben garantizar que dentro de la organización exista un clima laboral adecuado, ya que un empleado que se desarrolla en un ambiente agradable cumplirá con las actividades asignadas de manera eficaz (Chiavenato, 2009, p. 29).

#### **2.14 Conocimiento del Trabajo**

Para Tyson (1989, pp. 91-93) el conocimiento del trabajo para desempeñar un puesto es el punto de partida para un desempeño efectivo, este también constituye un requisito para una mejor evaluación relacionada con el análisis de puestos. De acuerdo con este autor, el conocimiento del trabajo se refiere a la comprensión de las responsabilidades que se

adquieren para desempeñar un trabajo, así, como la capacidad para mantenerse o bien en constante capacitación para estar a la vanguardia en la medida en que las funciones vayan evolucionando. El conocimiento del trabajo que desarrolla una organización debe conocerlo la mayoría de empleados, ya que esto representa un beneficio para la propia empresa.

El trabajador debe cumplir con ciertos requisitos al optar para un puesto de trabajo en una organización, su conocimiento y experiencia al realizar un proceso de ingreso a una institución juega un papel determinante para el puesto que solicita. La capacidad, las habilidades y destrezas que posea determinaran las ventajas que tenga como candidato para ocupar la vacante. Por lo tanto, llenar los requisitos solicitados será indispensable para que pueda formar parte del equipo de trabajo, las organizaciones buscan llenar sus vacantes con personas que agreguen valor a la misma y tengan altas expectativas laborales (Chiavenato, 2009, pp. 211-212).

Las habilidades con las que cuenta un trabajador se conocen como la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). Es fundamental que los empleados posean las habilidades necesarias para desempeñar los puestos afines a sus competencias (Alles, 2000, pp. 60-61).

El conocimiento no es más que el producto de la información, las habilidades y la experiencia que brinda respuestas adecuadas a las situaciones que se presentan en la organización. Se pretende con estos conocimientos alcanzar en el trabajo el propósito del saber y saber hacer, esto quiere decir que las habilidades que se posean se deben aprovechar al máximo para realizar las actividades laborales. También es importante que los trabajadores conozcan y den a conocer sus habilidades en el entorno de la organización para que se puedan desarrollar en los ambientes adecuados (Alles, 2000, pp. 60-61).

Por otro lado, el conocimiento del puesto es un elemento indispensable para el desarrollo de las organizaciones para hacer posible su crecimiento y evolución. En este sentido, los autores Davis y Newstrom (1999, p. 318), indican que la especialización y simplificación del trabajo fueron comunes en la primera mitad del siglo XX. Este diseño de puestos originó muchos conflictos debido a que la especialización en ciertas áreas obligaba a muchos empleados a mantenerse aislados, es por ello, que cada vez más las organizaciones

han trabajado arduamente para que los empleados se capaciten y adquieran nuevos conocimientos y habilidades, con el propósito de que la mayoría de estos puedan tener la oportunidad de ocupar otras posiciones dentro de la empresa.

## **2.15 Capacitación**

Actualmente las organizaciones se interesan por motivar a sus trabajadores a través del desarrollo o crecimiento personal lo cual es una ventaja competitiva en el mercado laboral. El trabajador que más motivado y capacitado se encuentre tendrá más sentido de pertenencia difícilmente buscará otras opciones externas de crecimiento. La organización que tiene un plan para retener a sus empleados tendrá una estrategia que fortalecerá su crecimiento (Chiavenato, 2009, p. 336).

Existen varios programas para capacitar al personal y en la coyuntura actual con la pandemia provocada por el COVID-19 otras más surgen por las necesidades en el campo laboral. Actualmente se vive una experiencia inmersa en la tecnología, el mundo virtual es la nueva modalidad, el uso de la misma es la prioridad para varias organizaciones por la necesidad de seguir adelante, por lo tanto, los trabajadores de las instituciones necesitan contar con capacitaciones adecuadas que les ayude a identificarse con estos cambios y maneras diferentes de realizar sus actividades las cuales serán centradas en esta nueva modalidad. Por lo que la empresa debe brindar las herramientas y todo el apoyo necesario para mejor aprovechamiento de los recursos y de esta manera lograr obtener los resultados deseados (Chiavenato, 2009, p. 366).

Para Tyson (2014, p. 204), la capacitación es un proceso de aprendizaje; por tanto, es esencial comenzar por considerar lo que esto implica para el diseño de los cursos. Actualmente, las empresas requieren trabajadores que posean competencias laborales relacionadas con el puesto de trabajo que desempeñarán, es por ello, que las capacitaciones como proceso de aprendizaje constante, son imprescindibles. El proceso de capacitación busca que los empleados adquieran o refuercen sus conocimientos, habilidades y actitudes para integrarlas a sus actividades cotidianas en el puesto de trabajo.

La capacitación es un proceso que se ofrece a los empleados que ingresan por primera vez a la organización. El proceso de capacitación puede dirigirse a los demás miembros de la organización con la finalidad de proveer nuevos conocimientos y destrezas que coadyuvarán al desarrollo de habilidades humanas. También se puede adoptar nuevas

tendencias de trabajo sobre todo en la época actual donde la mayoría de actividades requiere contar con conocimientos relativos a la tecnología (Orozco Francia, 2017, p. 18).

De acuerdo con Orozco Francia (2017, p. 18), la capacitación anteriormente era considerada como una pérdida para la organización o un trámite para llevar a cabo con obligaciones que se deben cumplir en el marco de la legislación laboral de muchos países. Sin embargo, últimamente esto ha ido cambiando, debido a las circunstancias actuales, ya que cada día las organizaciones tienen necesidad de contar con recurso humano capacitado para alcanzar los logros y objetivos propuestos. Un programa de capacitación no solo es de beneficio para la empresa, sino también contribuye a cambiar ciertas conductas que se verán reflejadas en contextos familiares, sociales y profesionales.

El proceso de capacitación generalmente es considerado parte integral de la profesionalización del personal. La capacitación de los empleados no solamente es necesaria para adquirir nuevos conocimientos o desarrollar competencias, sino que es un proceso que facilita el logro de objetivos conjuntos, relacionados al ámbito laboral y organizacional. La capacitación también ofrece a los empleados nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Chiavenato, 2009, p. 519). Los empleados que están anuentes a participar en los procesos de capacitación que se desarrollan en las empresas tendrán mejores oportunidades para su crecimiento profesional, aunque esta no es la regla, pues en algunos casos ciertos empleados permanecen en su mismo puesto de trabajo, ya sea por decisión propia o bien porque esto resulta conveniente para la propia empresa.

La capacitación de los empleados debe realizarse de manera constante y basarse en necesidades bien definidas e identificadas. Actualmente las organizaciones se interesan por motivar a sus trabajadores, brindándoles oportunidades de desarrollo y crecimiento personal a través de programas de capacitación, lo cual representa una ventaja para el mercado laboral, ya que mientras más motivado y capacitado esté el colaborador, mostrará más sentido de pertenencia hacia la organización, difícilmente buscará otras opciones de crecimiento fuera de la empresa. Lo anterior, se refiere a que muchas empresas cuentan con programas de capacitación como una forma de retener a sus empleados a través de estrategias de capacitación y fortalecimiento de sus competencias para alcanzar mejores niveles de competencias y conocimientos (Robbins y Coulter, 2018, p. 394).

Robbins y Coulter (2018, p. 395), consideran que la capacitación de los empleados es una de las principales actividades de la administración recursos humanos (ARH). Los programas deben ir de acuerdo a las necesidades de la organización. Entre dichas necesidades se pueden mencionar los cambios que requieren algunos puestos de trabajo, habilidades que los empleados deben desarrollar y nuevas realidades como la virtualidad entre otros.

### 2.15.1 Tipos de capacitación

De acuerdo con Robbins y Coulter (2018, p. 395), existen diferentes tipos de capacitación, entre ellos se mencionan:

Figura 4

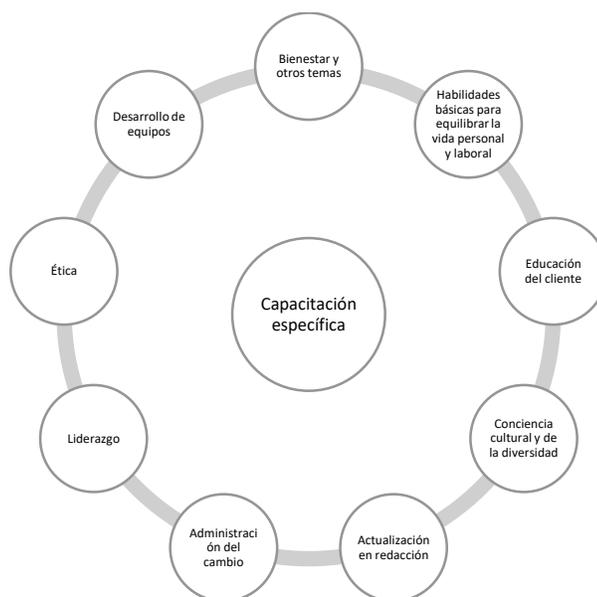
#### *Capacitación general*



Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 5

### Capacitación específica



Fuente: Elaboración propia (2021)

Como se mencionó anteriormente, la capacitación se enfoca en formar o adiestrar a los empleados de una organización para que desarrollen ciertas tareas. Asimismo, se ha dejado claro que el proceso de capacitación es considerado también como un proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual permitirá a los empleados crecer personal y profesionalmente. Además, la capacitación se imparte a las personas que recientemente se incorporan a las empresas con la finalidad de que conozcan el funcionamiento y procesos que se llevan a cabo para que los nuevos miembros tengan una visión objetiva y definida sobre las tareas que deberán cumplir de manera eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2018, p. 395).

#### 2.15.2 Métodos de capacitación

Para Robbins y Coulter (2018, p. 394), el proceso de capacitación de los empleados puede realizarse a través de métodos tradicionales; sin embargo, derivado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las organizaciones están apoyándose cada vez más en modelos de capacitación basados en la tecnología. Esta necesidad de incorporar la tecnología al ámbito laboral, se hace necesario debido a que cada vez más, las organizaciones incorporan la tecnología para automatizar muchos procesos. Esta incorporación en el campo laboral también se debe a su fácil acceso, costo, portabilidad y suministro de datos.

Entre los métodos que menciona Robbins y Coulter (2018, p. 394), tanto tradicionales como los basados en la tecnología se pueden hacer uso de los siguientes: (a) en el trabajo en este caso los empleados aprenden al realizar las actividades laborales; es decir, simplemente con el hecho de llevar a cabo las tareas de manera constante y luego de una breve introducción, (b) rotación de puestos en este caso los empleados realizan funciones en diferentes puestos de trabajo y en un área específica, (c) mentoría y asesoría, en este tipo de método los empleados trabajan conjuntamente con un colega con amplia experiencia en el área a la cual ha sido designado quien le suministra información, apoyo y estímulo; este tipo de método también es denominado como capacitación de aprendices, (d) ejercicios experimentales al utilizar este tipo de método, los empleados intercambian roles, intervienen acciones como el simulacro u otro tipo de capacitaciones, como es el caso de la capacitación cara a cara, (e) libros de trabajo/manuales, aquí los empleados hacen uso de instrumentos administrativos entre ellos están considerados los manuales y libros de trabajo, a través de los cuales el nuevo colaborador obtiene información del funcionamiento y procesos que se desarrollan en la organización y (f) conferencias, en este tipo de método los trabajadores adquieren conocimientos y habilidades específicas mediante la presentación de conferencias diseñadas por expertos en temas específicos para transmitir información que contribuya a la formación y profesionalización de los colaboradores.

### **2.15.3 Métodos de capacitación basados en la tecnología**

Según Gómez Zermeño y Alemán de la Garza (2011, p. 1), dentro de un contexto global, la capacitación como elemento cultural de la organización, constituye un proceso continuo, sistémico y estructural que debe ser reconocido por todos los miembros como un apoyo indispensable que permite transformar favorablemente su entorno. En ese sentido es necesario que las organizaciones reconozcan que la capacitación es un proceso integral, armónico y ordenado que tiene relación con el desarrollo de la organización en un mundo globalizado. De esta forma, también demanda a las organizaciones de cualquier índole enfrentar los desafíos de brindar valor agregado a sus clientes por medio de sus empleados y esto puede lograrse con un programa de capacitación que promueva la profesionalización para que sus miembros puedan ser competitivos fortaleciendo sus capacidades las cuales deben ser aprovechadas.

Las organizaciones deben estar en capacidad de estimular procesos innovadores; es decir, poner en marcha nuevos sistemas de capacitación para lograr cambios organizacionales y condiciones de trabajo para los empleados que en conjunto permitan mejorar el rendimiento de las mismas. Las empresas últimamente pueden utilizar la tecnología para implementar nuevas formas de capacitación basados en la misma y de allí que Robbins y Coulter (2018, p. 395), destaquen los siguientes: (a) CD/ROM/DVD/ cintas de video/cintas de audio/podcasts los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o muestran ciertas técnicas, (b) Videoconferencia, teleconferencia/TV satelital; los empleados escuchan o participan cuando se transmite información o se demuestran ciertas técnicas, (c) Educación en línea (*E-Learning*) aprendizaje realizado por internet, en el que los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos y (d) Aprendizaje móvil conocimientos divulgados a través de dispositivos móviles.

#### **2.15.4 Objetivos de la capacitación**

Como se sabe los objetivos constituyen el fin que se quiere alcanzar y hacia el cual se dirige toda acción. Por lo tanto, es importante que cuando se planteen llevar a cabo una capacitación, los objetivos sean definidos claramente para lograr los fines que se pretenden. Unos objetivos bien planteados permitirán alcanzar los resultados que se espera o bien sobrepasarlos (Chiavenato, 2011, p. 324).

Para realizar una capacitación es necesario plantearse varios objetivos, cuyos resultados puedan ser observables y medibles. Según Chiavenato (2011, p. 324), todas las organizaciones deben perseguir objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Este mismo autor asegura que la importancia de los objetivos de toda actividad de capacitación guarda relación con los mensajes internos y externos que se envían a los miembros de la organización.

Los objetivos de la capacitación constituyen guías para preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto. Así como también para brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. Además, debe cambiar la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2011, p. 324).

Por lo anterior, debe considerarse que el principal objetivo de todo proceso de capacitación sin importar del área que se trate, se centra en la transmisión de nuevos saberes, el desarrollo de nuevas habilidades o bien el aprendizaje para utilizar nuevas herramientas. Como se ha mencionado, las capacitaciones siempre persiguen adquirir nuevos conocimientos los cuales podrán ponerse en práctica en el lugar de trabajo para facilitar el mismo, optimizar los recursos, agilizar procesos y por supuesto garantizar el logro de las metas de la organización. Las organizaciones prestan una peculiar atención a este tema, utilizando la misma como una estrategia para beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa (Chiavenato, 2011, p. 324).

#### **2.15.5 La importancia de la capacitación**

La planificación de capacitaciones dentro de la organización es de suma importancia, pues a través de este proceso se garantiza la eficacia del desempeño de las labores de sus colaboradores. Esta se hace necesaria principalmente en casos en los que se requiere que los empleados utilicen herramientas complejas, máquinas, enseres peligrosos o bien que requieran poseer conocimientos específicos en determinadas áreas. Este beneficio conlleva el desarrollo de los trabajadores y el crecimiento también de la organización (Chiavenato, 2011, p. 322).

Según Chiavenato (2011, pp. 322-324), la capacitación es un hecho intencionado que busca proporcionar los conocimientos y medios para el aprendizaje de los empleados. Este proceso se orienta a lograr cambios de conducta de los individuos para que el aprendizaje alcanzado se transforme en experiencias positivas y de crecimiento personal y profesional para los empleados. La capacitación debe ser un proceso de enseñanza que genere resultados a corto plazo que beneficien a los empleados como a la organización.

#### **2.15.6 Contenido de la capacitación**

Para que un proceso de capacitación obtenga los resultados esperados, es necesario que se tome en cuenta los contenidos. Según Chiavenato (2011, p. 323), estos contenidos contemplan cuatro formas para lograr el cambio de la conducta organizacional, a saber: (a) Transmisión de información, (b) Desarrollo de habilidades, (c) Desarrollo o modificación de actitudes y (d) Desarrollo de conceptos. Estos temas cubrirán áreas fundamentales del trabajador para su crecimiento tanto personal como profesional.

El contenido en la transmisión de información es el elemento esencial para desarrollar los programas de capacitación y en este sentido se debe considerar que la información que se entregará durante la capacitación debe estructurarse como un todo. Generalmente esta información que se entrega a los participantes de las capacitaciones tiene relación con el trabajo, información acerca de la constitución de la organización y productos y/o servicios. Sin embargo, es pertinente destacar que no es la regla, pues en muchas ocasiones también se provee información a los participantes con la finalidad de transmitir nuevos conocimientos o bien, reforzar aquellos que se poseen (Chiavenato, 2011, p. 323).

En cuanto al desarrollo de habilidades, este se fundamenta principalmente en adquirir, mejorar o perfeccionar habilidades y conocimientos relacionados específicamente con el desempeño del puesto actual o de posibles funciones que se presenten en el futuro. En este caso, se trata de una capacitación relacionada directamente con las tareas y operaciones que se realizarán. Ahora bien, en lo relacionado con los contenidos que se deben incluir en el desarrollo o modificación de actitudes, estos deben incluir material que propicie el cambio de actitudes y hábitos negativos para convertirlas en otras favorables, entre estas se pueden considerar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal directivo con respecto a las emociones o reacciones de los miembros de la organización (Chiavenato, 2011, p. 324).

Finalmente, Chiavenato (2011, p. 323), hace referencia al desarrollo de conceptos en el que menciona que en este caso la capacitación puede orientarse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías. Esto puede ser para facilitar la aplicación de ciertos conceptos en la práctica de la administración o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios. La capacitación brinda a las organizaciones la mayor ventaja, poseer personal idóneo que apoye con su trabajo para alcanzar las metas.

#### **2.15.7 Etapas de la capacitación**

El proceso de capacitación tiene semejanza con un modelo de sistema abierto, pues este contempla componentes tales como: insumos, proceso u operación, productos y retroalimentación (*feedback*). Es por ello que, la capacitación es un proceso que implica cuatro etapas: (a) Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico), (b) Programa de capacitación para atender las necesidades, (c) Implantación y ejecución del programa de

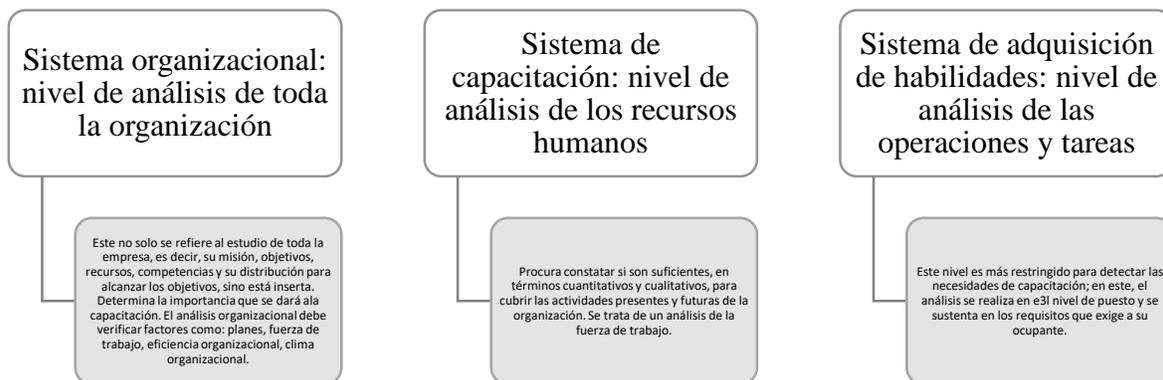
capacitación, (d) Evaluación de los resultados. Estas etapas van relacionadas para lograr los objetivos de la capacitación propiamente (Chiavenato, 2011, p. 325).

### 2.15.7.1 Detección de necesidades de capacitación

Se debe establecer por medio de un estudio preliminar ineludible el análisis adecuado en cuanto al tema o temas a tratar en las capacitaciones. A través de este se podrá detectar las necesidades de capacitación que existen dentro de la organización y en qué área específica. En esta primera fase, contempla a su vez, tres niveles de análisis: Sistema organizacional; Sistema de Capacitación y Sistema de adquisición de habilidades, el cual se podrá observar más definidamente en la siguiente gráfica.

Figura No.6

*Niveles de análisis (Etapa de detección de necesidades de capacitación)*



Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.

Para iniciar esta primera etapa de detección de necesidades de capacitación, existen diversos medios para que la planificación de este proceso se realice en función de necesidades reales y debe fundamentarse principalmente en información pertinente y confiable. Entre estos medios se encuentran: (a) la evaluación del desempeño, (b) la observación, (c) cuestionarios, (d) solicitud de supervisores y gerentes, (e) entrevistas con supervisores y gerentes, (f) reuniones interdepartamentales, (g) examen de empleados, (h) reorganización del trabajo, (i) entrevista de salida, (j) análisis de puesto y perfil del puesto y (k) informes periódicos de la empresa (Chiavenato, 2011, p. 329).

Para detectar la necesidad de capacitación es necesario no solamente tomar en consideración los medios mencionados, sino además de estos existen algunos indicadores de

capacidades que pueden contribuir a desarrollar exitosamente este proceso. Estos se dividen en: a priori que se refieren a hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Por otro lado, se encuentran los indicadores a posteriori, los cuales se relacionan con los problemas provocados por necesidades de capacitación que no han sido atendidos. Estos últimos pueden aprovecharse para obtener información importante para el diagnóstico para la capacitación (Chiavenato, 2011, p. 230).

#### **2.15.7.2. Programación de la capacitación**

Para continuar con el proceso de capacitación, una vez que se haya realizado el diagnóstico, la siguiente etapa la constituye la programación para llevar a la práctica lo planificado, en cuanto se refiere a la capacitación. En este momento se debe preparar el programa de capacitación el cual debe sistematizarse y sustentarse en cuestionamientos que respondan a aspectos tales como: ¿Cuál es la necesidad, ¿Dónde se determinó en primer lugar?, ¿Ocurre en otra área o división?, ¿Cuál es la causa?, ¿Cómo debe resolverse?, ¿La necesidad es permanente o temporal? Las interrogantes planteadas deben suministrar información que contribuya establecer el programa de capacitación y los contenidos que se deberán incluir. De acuerdo con (Chiavenato 2011, p. 331) el programa debe incluir puntos tales como: ¿Quién debe capacitarse? ¿Quién va a capacitarse? ¿Sobre qué se va a capacitar? ¿Dónde se realizará la capacitación? ¿Cómo se realizará la capacitación? ¿Cuándo se realizará? ¿Para qué se realizará?

#### **2.15.7.3 Ejecución de la capacitación**

En esta etapa ya se tendrán los resultados del diagnóstico y también se contará con el programa de la capacitación. En esta parte se tendrá que lograr una conexión entre el capacitador y los aprendices. Ambos tendrán una participación importante en este proceso, puesto que el capacitador podrá ser un colaborador de la misma organización que cuente con suficiente experiencia y conocimientos en determinadas áreas y los aprendices serán aquellos empleados que tengan necesidad de aprender o reforzar conocimientos y habilidades que ya poseen. También se podrá buscar la colaboración de consultores o capacitadores externos si el caso amerita (Chiavenato 2011, p. 332).

Para Chiavenato (2011, p. 334), la ejecución de la capacitación dependerá de factores tales como: (a) adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, (b) calidad del material de capacitación, (c) cooperación de gerentes y dirigentes de la

empresa, (d) calidad y preparación de los instructores y (e) Calidad de los aprendices. Dichos factores son esenciales para obtener los objetivos propuestos al iniciar con el plan de capacitaciones. También es necesario mencionar que se deben cumplir con estos factores para no dejar espacios que afecten al momento de la evaluación de los resultados.

#### **2.15.7.4 Evaluación de los resultados de la capacitación**

Esta es la última etapa del proceso de capacitación y en ella se deberá evaluar la eficiencia del mismo, además considerar dos aspectos importantes a través de los cuales se podrá establecer si el proceso fue satisfactorio o por el contrario presentó deficiencias y debilidades que deberán corregirse. Los aspectos a que se refiere Chiavenato (2011, p. 335), son: “Constatar si la capacitación produjo modificación en las actitudes y hábitos de los empleados y verificar si los resultados obtenidos tienen relación con las metas planteadas por la organización”. De esta manera se podrán observar los resultados deseados por los miembros de la organización. También es importante verificar al finalizar todo proceso de capacitación, si las técnicas utilizadas fueron eficaces y lograron que los participantes se apropiaran de los contenidos para llevarlos a la práctica y mejorar su desempeño laboral.

#### **2.16 Desarrollo de competencias**

Antes de profundizar en el tema del desarrollo de competencias o desarrollo del talento humano, es preciso entender el significado del término competencia. Para Alles (2005, p. 30), esta expresión hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Para continuar con la definición de este término y comprender mejor el desarrollo de competencias y su importancia en el ámbito de las organizaciones, es necesario que se conozca también el significado de la palabra talento que, según el Diccionario de la Real Académica Española (2014), se refiere al “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”.

Santos (2008, p. 2), se refiere a las competencias como el “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores”. El cual se basa en lo ideal demostrado y se asocia a un mejor desempeño del trabajo y desarrollo de la organización en concordancia con las

exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es esencial que esas competencias sean observables y medibles, así mismo que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

De acuerdo con lo anterior, al hablar de competencias, Santos (2008, pp. 2-3), se refiere al conjunto de habilidades y conocimientos que permiten un mejor desempeño del trabajador según las exigencias y objetivos de la empresa. Es importante mencionar que los objetivos de las competencias estén fundamentados en el cumplimiento de metas por lo que la mejora continua será el objetivo principal. Aunado a esto también repercutirá tanto en el crecimiento personal como organizacional.

Si se parte de las definiciones anteriores, puede decirse entonces que las competencias desde la óptica de la gestión del talento humano, se refieren específicamente a la suma de los conocimientos y habilidades que poseen los seres humanos. Tanto las competencias como los conocimientos están determinados por el nivel de preparación técnica o académica que poseen los empleados. En ese sentido, todos los seres humanos poseen diferentes conocimientos y competencias; sin embargo, ambas no se reflejan paralelamente, ya que los individuos no siempre son aptos para todas las actividades que se le presentan (Alles, 2005, p. 30).

Los trabajadores de las organizaciones poseen dos tipos de competencias, las genéricas y blandas, dichas competencias aportan beneficios para el desarrollo tanto de ellos como a los de la organización. En el momento de elegir a una persona para ocupar el puesto se debe estudiar y analizar las competencias que se necesitan para llevar a cabo las tareas que el puesto requiere, en algunos casos no se toma en cuenta este criterio, se infiere que la persona tiene la capacidad de ir aprendiendo con el tiempo. Esta es una desventaja, ya que desde el proceso de reclutamiento y selección se realiza la elección del perfil que llene los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante (Alles, 2009, p. 59).

Existe una variedad de competencias las cuáles se dividen en varios niveles de acuerdo a cada persona. Se pueden mencionar las competencias intelectuales y emocionales, las cuales permiten un desempeño más eficaz. Es importante mencionar que las competencias permiten que las tareas se ejecuten de una manera integrada lo cual coadyuva a obtener mejores resultados. Tal como expone Cuesta (2001, p. 7), al referirse a que el desempeño exitoso de los recursos humanos y en esencial el de los líderes o directivos, incluye no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) sino también las actitudes,

valores y rasgos personales lo cuales están vinculados al mejor desempeño del mismo (querer hacer). Esto quiere decir que las competencias son elementos esenciales para realizar el trabajo de una mejor manera.

Para Alles (2005, p. 29), la gestión por competencias ofrece una diversidad de beneficios, entre ellos: (a) es una herramienta eficaz para la gestión del cambio, (b) permite desarrollar un proceso de evaluación continua del desempeño, (c) incrementa el rendimiento individual y grupal, (d) genera nuevos modelos de liderazgo, (e) propicia que los colaboradores se adapten mejor al puesto y a la organización y (f) aumenta la satisfacción y motivación de los empleados. Las competencias son características que los seres humanos han desarrollado de manera natural. Sin embargo, las organizaciones también han trabajado para aumentar estas capacidades en los miembros de su organización. La gestión de competencias de los miembros de una organización puede desarrollarse por medio de las habilidades que posea un directivo para guiar este proceso.

### **2.17 Horario de trabajo**

La jornada de trabajo está definida por la organización y debe regularse con el fin que las actividades asignadas al puesto que se ocupa se realicen con eficiencia y eficacia. El horario debe establecerse cuidando su salud emocional y física del trabajador cumpliendo con la legislación vigente. La mayoría de las organizaciones definen horarios de acuerdo a las necesidades, objetivos y metas de la organización (Chiavenato, 2009, p. 519).

En Guatemala, el Artículo 116 (Código de Trabajo, p. 83), indica lo relativo a las clases y limitaciones de la jornada de trabajo fue reformado parcialmente por incompatibilidad. También en la Constitución Política de la República (Arto. 102, inciso g, p. 10), establece que la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede exceder de ocho horas diarias, ni de cuarenta y cuatro horas a la semana, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago del salario. Así como también, indica que la jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede exceder de seis horas diarias, ni de treinta y seis a la semana y la jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede exceder de siete horas diarias, ni de cuarenta y dos a la semana.

Para Tyson y York (2014, p. 270), un horario es considerado como un registro donde se organizan las actividades planificadas. El horario de trabajo comprende el espacio de tiempo en el que un trabajador permanece en su puesto de trabajo para cumplir las

condiciones de y las obligaciones contractuales relacionadas con su quehacer laboral. Durante este tiempo el trabajador debe permanecer en su lugar de trabajo a disposición del empleador.

El horario de trabajo se basa en el tiempo que abarca la permanencia del trabajador en la organización, en la cual debe cumplir con sus deberes y obligaciones laborales. Durante este período de tiempo el empleado debe estar a disposición del empleador y llevar a cabo las funciones que le corresponden. En otras palabras, se refiere al tiempo de trabajo efectivo durante el cual el empleado está obligado a permanecer a disposición del patrón (Nogareda Cuixart y Solórzano Fábrega, 2013, p. 15).

Nogareda Cuixart y Solórzano Fábrega (2013, p. 15), también hacen referencia al horario de trabajo, el cual definen como la distribución del tiempo de trabajo a lo largo de un período de tiempo (una semana, un día, ...) indica las horas en las que se da la actividad. El horario laboral es definido de acuerdo al tiempo que en el que se llevaran a cabo las actividades labores y de acuerdo a las necesidades de la organización. Actualmente existen diferentes tipos de horarios en el mercado laboral.

Dentro del marco jurídico, la jornada de trabajo se entiende como el lapso, período o duración de tiempo, durante el cual el trabajador debe estar dispuesto jurídicamente para el patrón. En Guatemala, el Artículo 116 del Código del Trabajo regula lo relativo a las clases y limitaciones de la jornada de trabajo. La jornada de trabajo está definida por la organización y debe establecerse con el fin que las actividades asignadas al puesto que se ocupa se realicen con eficiencia y eficacia. El horario debe fijarse cuidando su salud emocional y física además debe cumplir la legislación vigente. La mayoría de las organizaciones definen horarios de acuerdo a las necesidades de la organización (Girón Rodríguez, 2006, p. 7).

## **2.18 Condiciones de trabajo**

Se refiere a la relación que tiene un individuo con la organización, existen varias condiciones de trabajo, consideradas como contrataciones por prestar un servicio. Este tipo de condiciones son pactadas por medio de un contrato de trabajo, el cual puede ser escrito o verbal. Estas condiciones se dan entre patrono y trabajador y es conocido como el momento cuando tanto patrono como trabajador definen las condiciones de contratación y pactan acuerdos según los intereses de cada uno, también se define el pago de salario y otras prestaciones de ley, horarios y vigencia de contratación (Código de Trabajo Arto. 39, p. 30).

## **2.19 Salario**

Según el Código de Trabajo (Arto. 103, p. 75), indica la definición de salario o sueldo como la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo algunas excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por este. El cálculo de esta remuneración para el efecto de su pago puede pactarse: (a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora); (b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo) y (c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono); pero según el Decreto No. 1441 en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

El salario es definido según el Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española (1985, p. 1415), como estipendio, remuneración de un servicio o trabajo, o estipendio con que se retribuyen servicios personales, aplicado preferentemente a los obreros manuales que cobran por jornadas o semanas, mientras el sueldo suele valorarse por mensualidades. La legislación guatemalteca considera el salario o sueldo como sinónimos. De acuerdo a lo que establece el Decreto No. 1441 y el Código de Trabajo, Título Tercero: Salarios, jornadas y descansos, Capítulo primero específicamente en el Artículo 88, se define el salario o sueldo como la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

El salario o sueldo, como se contempla en las leyes guatemaltecas, es percibido generalmente en forma mensual por los trabajadores como una contraprestación por su trabajo o servicios prestados. El salario tiene un efecto motivador sobre el trabajador, ya que le permite cubrir sus necesidades básicas entre otras. En algunos casos, estas necesidades que el empleado logra cubrir, se extienden hacia las actividades de ocio y recreación (Münch Galindo, 2007, p. 180).

El salario constituye un fuerte estímulo para el trabajador ya que cuando este percibe un atractivo salario, el desempeño y productividad mejora significativamente. De la misma manera, cuando un empleado percibe un salario coherente con las funciones que desempeña en su puesto de trabajo, se siente valorado, empoderado y esto genera mayor empeño para desarrollar sus actividades eficiente y eficazmente. Otro factor que debe mencionarse con relación al salario y los efectos sobre la conducta de los empleados, es la importancia que

tiene para los trabajadores percibir su salario a tiempo y de manera completa, ya que esto les brinda seguridad, lo cual definitivamente tiene efectos positivos tanto para la rentabilidad de la empresa como para el desarrollo personal de los empleados (Münch Galindo, 2007, p. 180).

Para Münch Galindo (2007, p. 184), un salario poco atractivo o recibido fuera de tiempo también puede tener efectos contrarios a los que se mencionaron en el párrafo anterior, puede generar una sensación de inestabilidad, desmotivación, molestia y derivar finalmente en el abandono de la institución por parte del empleado, quien buscará mejores incentivos en otro lugar. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones cuenten con sistemas bien cimentados que contemplen los incentivos laborales y todas las formas de compensaciones como prestaciones, ascensos e incrementos salariales. Por supuesto, todas estas condiciones estarán determinadas por la situación económica de la empresa.

De acuerdo con Gordon (1997, p. 141), las teorías de la motivación consideran que el salario o remuneración por servicios o actividades realizadas dentro de una organización son una recompensa valiosa para los empleados, sus beneficios se ven reflejados en una mejor disposición de los trabajadores para mejorar su desempeño y reforzar o modificar conductas. Muchas veces resulta complejo aplicar de manera correcta un sistema de remuneración, situación que se puede observar frecuentemente en las organizaciones, ya que un sistema de esta naturaleza no siempre es utilizado adecuadamente. En muchas ocasiones las organizaciones otorgan a sus empleados aumentos salariales de manera general sin tomar en cuenta el nivel de desempeño individual, lo que no necesariamente contribuye a satisfacer las necesidades que se pretenden cubrir.

Los sueldos y salarios deben otorgarse en función del desempeño de una persona; sin embargo, en la práctica esto no siempre se realiza de la manera mencionada anteriormente. En algunas industrias los sistemas salariales están diseñados de manera sistemática; es decir, que los mismos están ligados al carácter del trabajo de una persona o en su defecto, a la antigüedad que esta tenga dentro de la organización. La remuneración que se otorga a los empleados dentro de una organización también debe contemplar los sueldos que se ofrecen en el mercado o de sus adversarios. Si se ofrecen salarios menores a los que ofrece la competencia, obviamente pondrá en desventaja a la empresa a la hora de captar empleados mejor capacitados y competitivos (Gordon, 1997, p. 142).

Como se ha mencionado, los sueldos y salarios son un factor determinante para contar con empleados altamente satisfechos. Por ello, últimamente cada vez más las organizaciones han incorporado a su entorno el llamado salario emocional. Este concepto aún resulta un poco vago tanto para los empleados como para los directivos de una organización pero que realmente tiene un fuerte impacto al intentar satisfacer las necesidades esenciales de cualquier empleado, pues con ello se intenta que disfruten de su puesto de trabajo (Gómez R., 2011, pp. 7-8).

El salario emocional se consideró importante abordarlo en este espacio derivado de la estrecha relación que guarda con las retribuciones de carácter económico que perciben los empleados, ya que como se mencionó anteriormente, el salario o sueldo, es un elemento indiscutiblemente relacionado con la motivación de los empleados. El salario emocional puede decirse que está vinculado a la satisfacción de otras necesidades de carácter personal, profesional o familiar; que pretende la búsqueda de mejores condiciones y calidad de vida. El salario emocional no solo conduce a la satisfacción de los empleados, sino que además a través de su consideración, se busca propiciar un clima laboral adecuado para lograr el bienestar de sus colaboradores (Gómez R., 2011, pp. 8-9).

Para Gómez R. (2011, p. 9), el salario emocional no debe desecharse, pues sus efectos positivos pueden observarse en el desempeño y rendimiento de los empleados. El salario emocional en contraposición con la remuneración (prestación económica), tiene un carácter más bien de autorrealización personal, pues contempla la satisfacción de necesidades relacionadas con cuestiones sociales o de reconocimiento personal. Este tipo de salario puede contribuir a que el empleado llene carencias relacionadas con su vida personal y afectiva.

Como se ha podido observar, tanto los incentivos de carácter económico como afectivo constituyen ejes fundamentales para lograr un mejor desempeño de la organización y de sus empleados. Los incentivos de carácter afectivo contribuyen a que los empleados mejoren su comportamiento y rendimiento. Este factor brinda mejores oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, que pueden materializarse a través de un ascenso o asignación de nuevas responsabilidades, lo cual será altamente valorado por ellos. Esto forma parte esencial tanto para la empresa como para los trabajadores, ya que cuando existe una retribución justa se espera recibir de la otra parte la productividad deseada, para alcanzar las metas establecidas (Gómez R., 2011, p. 19).

### **Capítulo 3. Marco Metodológico**

La presente investigación implica varios métodos para la recopilación de los resultados que se pretenden obtener, por lo que se utilizará el método de la observación para poder tomar una muestra con las herramientas que se utilizaran, las cuales serán de autoría propia y que se realizaran de acuerdo a la población a estudiar. Para la realización de la toma de muestra se programarán visitas a los diferentes grupos que pertenecen a la Dirección General de Administración. En dichas visitas se observarán varios criterios en relación a cómo afecta los factores intrínsecos y extrínsecos en la realización de las labores (Herzberg, 1969, p. 81).

De acuerdo a las herramientas que se le proporcionara a la población que será investigada se abordaran algunos temas relacionados a la satisfacción laboral como tema central en los cuestionamientos además de otros relacionados con los factores que influyen en los trabajadores para sentirse motivados en el trabajo. En ese sentido la investigación se tornará interesante al conocer si la institución brinda a los empleados programas de promoción o de desarrollo que permitan el crecimiento en el ambiente laboral. Además, con esta información recabada se evidenciará cuáles son los motivadores que utiliza la empresa como estrategia de retención de personal (Chiavenato, 2009, p. 414).

Es importante también abordar en ese orden de ideas, cuáles son aquellos incentivos o beneficios que los trabajadores reciben y con qué frecuencia tienen esta motivación. Los incentivos es una parte elemental para mantener motivados a los empleados de una empresa. Al conocer estos datos se podrá preparar un programa que ayude a fortalecer las debilidades y tener cambios actitudinales en el área laboral de los trabajadores, al brindar esta herramienta podrán sentirse apoyados y fundamentalmente motivados para realizar sus labores (Chiavenato, 2009, p. 316).

Al obtener los resultados de este estudio, se procederá a analizarlas y estudiarlas para poder determinar como prioridad la existencia de la satisfacción laboral en los miembros del equipo de trabajo de la Dirección General de Administración. De esta forma se identificará cuales son aquellos beneficios que más motivan al personal. Además, se conocerán las expectativas del equipo de trabajo, para poder aportar estas ideas a la dirección y se pueda planificar el programa de motivación y reconocimientos para motivar e incentivar a dicho personal (Gómez R., 2011, pp. 7-8).

Los objetivos del programa principalmente son realizar actividades conviertan a los trabajadores en personas activas que participen en las decisiones de la dirección. Lo que se pretende es que los trabajadores se involucren de manera directa en el crecimiento de dicha unidad para que generen valor a la misma y mutuamente alcancen los objetivos y metas propuestas. Su participación es fundamental para llevar a cabo este programa (Chiavenato, 2009, p. 316).

También es importante señalar que de acuerdo a los resultados obtenidos se realizaran las evaluaciones correspondientes para determinar las fortalezas y debilidades que se encontraron. Toda esta información orientara a realizar el programa de satisfacción laboral que consta de varias actividades que estarán planificadas cada mes con la participación de todos los trabajadores que pertenecen a esa institución. Dicho programa se presentará a las autoridades correspondientes para que las aprueben y además participen en la realización del mismo para poder analizarlos y concluir en la planificación de la propuesta de mejora institucional (Chiavenato, 2009, p. 365).

## Referencias

- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias, la trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Almeida Ordóñez, C. G. (2020). *El acoso laboral y su afectación en el clima laboral de las mujeres trabajadoras del ministerio de defensa de la ciudad de quito, en el año 2018*. Universidad Tecnológica Indoamérica. Ecuador.  
<http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1567>
- Arias Montoya, L., Portilla de Arias, L.M. y Villa Montoya, C.L. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Revista Scientia Et Technica*, 14(40).  
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>
- Benavides Pañeda, R. J. (2005). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Cabrera Rivera, A. I. y Palacios López, A. D. (2019). *Desarrollo personal: soñando, planeando y haciendo*. México: Grupo Editorial Éxodo.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (10 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. (9 ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8 ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3 ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2 ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. (3 ed.). Colombia: McGraw Hill
- Código de Trabajo [CT]. Decreto 1441-1961. Artículo 116. 29 de abril de 1961. (Guatemala).
- Covey, S. R. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós

- Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia.
- Davis, K. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (4 ed.). México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14 Ed). México: Pearson Educación de México.
- Filion, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES “Emprender, dirigir y desarrollar empresas”*. México: Pearson Educación.
- Furnham, A. (2003). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.
- Galván Bonilla, M. A. (2017). Motivación laboral. 4, 7(2). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. *Logos Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*. <http://repository.uaeh.edu.mx>.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ganga Contreras, F., Piñones Santana, M. A. y Saavedra Moyano, L. (2015). Clima organizacional: algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*. No. 73. Administración. Chile.
- Gómez R., C. (2011). *El salario emocional*. Bogotá, D. C.: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Girón Rodríguez, E. M. (2006). *La necesidad de regular la jornada laboral a tiempo parcial en la legislación guatemalteca*. (Trabajo de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Gordon, J. A. (1997). *Comportamiento organizacional*. (5 ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Guízar Montúfar, Rafael. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (4 ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Juárez Hernández, J. O. (2015). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria.
- Jiménez, A. y Bueno, J. (2008). *¿Qué motiva a sus colaboradores?* (3 ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

- Febles, J. y Oreja, J. (2008). *Factores internos y externos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas*. España: Academia de Dirección y Economía.
- Franklin Fincowsky, E. B. y Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración: un enfoque internacional de innovación*. (8 ed.). México: McGrawHill.
- Kreitner, R. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. España: McGraw Hill.
- Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2005). *Sociología de las organizaciones*. Australia: Cengage Learning.
- Nogareda, S. y Solórzano, F. (2013). *Jornadas y horarios de trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México: Editorial digital UNID.
- Ortega Reyes, A. O. (2018). *Cápsulas de psicología organizacional: reflexiones desde la investigación y el diagnóstico en las organizaciones*. Madrid: Plaza y Valdés.
- Palma Chinchilla, N. (2004). *Lecturas básicas de la educación cívica y en valores*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23 ed.). España: RAE.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*. (3 ed.). México: McGraw Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10 ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración-RU*. (10 ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (15 ed.). México: Pearson.
- Rodríguez M., D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. (3 ed.). México: Alfaomega.
- Santos, M. (2008). *La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral*. (Trabajo de grado). Universidad Rafael Landívar.
- Tyson, S. (2014). *Administración de personal*. México: Trillas.
- Universidad de San Carlos de Guatemala. Secretaria General. Acta No. 46-2020 2020 p. 7.  
<https://www.usac.edu.gt/actascsu.php>

Vargas Coca, E. G. (2014). *Clima laboral como factor de impulso al desarrollo de empresas manufactureras*. Universidad Autónoma del Estado de México.

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/garcia\\_s\\_ac/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf)

Velásquez Mastretta, G. (2012). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Limusa.

Vox: *Diccionario general ilustrado de la lengua española*. (2003). Barcelona: Bibliograf.

Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw Hill.