



**FACULTAD DE CIENCIA
Y TECNOLOGÍA DEL
DEPORTE**

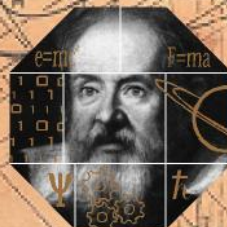
**Licenciatura en Gestión de
Entidades Deportivas**

**“La Motivación en el Personal del
Comité Olímpico Guatemalteco”**

**Melanie Scarlett Calderón
Mejicanos
Carné: 08003061**

Ciudad de Guatemala, Marzo 2012

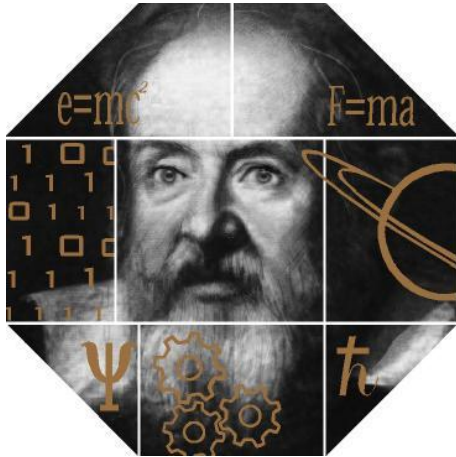
**LA REVOLUCIÓN
EN LA EDUCACIÓN**



UNIVERSIDAD

Galileo

Guatemala, C. A. S.



UNIVERSIDAD

Galileo

Guatemala, C. A.

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL DEPORTE

Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas

LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DEL COMITÉ OLÍMPICO GUATEMALTECO

Melanie Scarlett Calderón Mejicanos
Carné: 08003061

Ciudad de Guatemala, Marzo 2012

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada a:

Ciudad de Guatemala,
13 de febrero 2012

A Dios por darme la experiencia más maravillosa... LA VIDA!

Licenciado
Sergio Arnoldo Camargo Muralles
Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Universidad Galileo.

A mi hermana y mi sobrino Pablo por acompañarme siempre en todo momento.

Distinguido Licenciado Camargo Muralles:

De manera respetuosa me dirijo a usted para informarle que la tesis: **LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DEL COMITÉ OLÍMPICO GUATEMALTECO**, de la estudiante **Melanie Scarlett Calderón Mejicanos**, con número de carné **08003061**, presentado previo a optar el grado académico de **Licenciada en Gestión de Entidades Deportivas**, ha sido objeto de revisión gramatical y estilística, por lo que puede continuar con el trámite de graduación.

Atentamente,

Agudanzo al Comité Olímpico Guatemalteco por ser parte fundamental de mi preparación profesional.

A mis compañeras de la vida por ser mis grandes amigas: Dalia, Karla, Lucky, Rosario, etc., sin tu apoyo no hubiera sido posible.

Lic. César Augusto Muralles Rodas
Asesor
Colegiado No. 124131

Especialmente al General Sergio Muralles, por incentivarme a ser una profesional y ser una gran dirigente deportiva.

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada a:

A Dios por darme la experiencia más maravillosa...LA VIDA!

A mis padres, por su amor, dedicación y por motivarme día a día a triunfar en la vida y sobretodo por su apoyo incondicional.

A mi hermana y mi sobrino Pablo por acompañarme siempre en todo momento.

Especialmente a mi bello hijo JOSE GABRIEL, por ser mi motivación más grande para ser mejor persona, por ser mi razón de ser, por ser MI VIDA!!

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Comité Olímpico Guatemalteco por ser parte fundamental de mi preparación profesional.

A mis compañeras de trabajo y de estudio que son mis grandes amigas: Doris, Karyn, Lucky, Rosario, Tania y especialmente a Deborah, sin tu apoyo no hubiese podido salir...

Especialmente al General Sergio Arnoldo Camargo Muralles, por incentivar a ser una profesional y sobretodo a poder ser una gran dirigente deportiva.

ÍNDICE

Introducción.....	Pág. 5-6
-------------------	----------

Capítulo I: Marco Metodológico

A. Problema.....	Pág. 7
B. Objetivos.....	Pág. 8
C. Justificación.....	Pág. 8

Capítulo II: Marco Teórico

A. Antecedentes.....	Pág. 9
B. La Motivación.....	Pág. 10-11
C. Necesidades Fisiológicas.....	Pág. 11
D. Necesidades de Seguridad.....	Pág. 12
E. Necesidades Sociales.....	Pág. 12
F. Necesidades de Estima.....	Pág. 12
G. Necesidades de Autorelación.....	Pág. 13
H. La Motivación en el Trabajo.....	Pág. 13-24

Capítulo III: Análisis e Interpretación de Resultados

A. Análisis e interpretación de resultados.....	Pág. 25
B. Estrategias para la mejora de la Motivación....	Pág. 35

Capítulo IV:

A. Conclusiones.....	Pág. 39
B. Recomendaciones.....	Pág. 40

Referencias	Pág. 41
--------------------------	---------

INTRODUCCIÓN

El Comité Olímpico Guatemalteco es una institución que está fundamentada para servir a las personas, en este caso, especialmente a los “atletas” que son la razón de ser de esta institución, por consiguiente es importante que el personal que labora para esta institución, tenga conocimiento de cómo se debe de tratar a las personas, ya sea internas o externas y este trato tiene mucho relación de cómo se siente el empleado dentro de la institución.

Al momento en que una persona es contratada para laborar, muestra todos los aspectos buenos que puede poseer para poder desempeñar el puesto, sin embargo, para que la persona continúe de esta manera, es necesario que el patrón lo incentive a seguir adelante por beneficio personal, pero principalmente para que todo avance dentro de la institución.

El personal que realiza día a día todas sus tareas a las que fueron asignadas, son coordinaciones directas de la institución y así se pueda lograr los objetivos y cumplir con la misión trazada desde un principio. Por ello, es gracias a la cooperación y contribución de los empleados, durante su desempeño laboral, que se logra el desarrollo de la institución y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. El empleado y la institución se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa mutua entre la persona y la organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

INTRODUCCIÓN

Se conoce que la forma normal y tradicional de retribuir al personal por sus labores realizadas es a través de la compensación, es decir, de un salario asignado y el cual es devengado en forma mensual. Por ello, el empleado trata de esmerarse diariamente en su trabajo para que a éste le sea retribuida de una manera justa para el.

Sin embargo, no es solo la compensación económica que se necesita, es importante que el patrono pueda incentivar o motivar a sus empleados con pequeñas cosas que pueden lograr que se trabaje de una manera eficaz, eficiente y dedicada, logrando que los objetivos de la institución sean alcanzadas de una mejor manera.

Esta investigación está elaborada, ya que actualmente dentro del Comité Olímpico Guatemalteco se puede percibir un ambiente frío, desanimado, desarmonioso, esperando poder lograr con esto que en un periodo de mediano plazo, se pueda lograr que la armonía sea parte fundamental del trabajo diario y que los Valores Olímpicos puedan ser conocidos y aplicados por cada uno del personal que forma parte de la Familia Olímpica.

CAPITULO I: MARCO METODOLÓGICO

A. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

COMITÉ OLIMPICO GUATEMALTECO:

Actualmente el Comité Olímpico Guatemalteco cuenta con un aproximado de cien (100) empleados contratados bajo el renglón 011 (cuenta con todos los beneficios). Del gran total de éstos empleados, el 60% aproximadamente son mujeres y el 40% varones.

La pregunta ha sido, cuántos de estos empleados se encuentra realizado en su totalidad con su puesto de trabajo? Cuántas personas se sienten motivadas al llegar a trabajar diariamente? Qué necesita el trabajador para sentirse feliz en su trabajo? O bien, cómo puede el patrón hacer que el empleado se enamore de su trabajo?

El tema de la motivación en el personal siempre ha sido un tema que debe ser prioridad dentro de una empresa o institución, ya que si el empleado no se encuentra satisfecho o cómodo en su puesto, éste no dará el rendimiento requerido por el patrono. Lamentablemente en el pasado año, se ha percibido un ambiente tenso dentro de la institución y es por ello el motivo de la elaboración de esta investigación. Derivado de lo anterior, se elaboró un cuestionario el cual se le solicitó al cincuenta por ciento de los empleados del Comité Olímpico Guatemalteco a responder, para así conocer la situación actual referente a la motivación del personal.

MARCO METODOLÓGICO

B. OBJETIVOS:

1. OBJETIVO GENERAL: Lograr una armonía dentro de la institución, a través de programas de motivación creado específicamente por la Dirección de Recursos Humanos, que puedan permitir la interrelación entre los empleados del Comité Olímpico.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a. Lograr que los Directores y Jefes de cada área puedan dirigir sus áreas con propiedad y liderazgo.
- b. Lograr el respeto de jerarquías dentro de la institución.
- c. Lograr que se cumpla con las obligaciones y responsabilidades de los empleados a cabalidad.

C. JUSTIFICACION:

Con la información presentada en este documento, se espera lograr obtener la armonía laboral entre los empleados del Comité Olímpico Guatemalteco, sobretodo que se logre el liderazgo necesario que un Director requiere para que sus objetivos sean alcanzados de la manera más eficiente y eficaz.

A la vez, se desea lograr programas de incentivos laborales que motive al personal para que pueda desempeñar diariamente sus labores, logrando los resultados que se esperan en su Plan Anual de Trabajo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

A. ANTECEDENTES

Con el transcurso de los años, se ha visto un cambio climático laboral dentro del Comité Olímpico Guatemalteco, llegando a la presente fecha con una motivación laboral en los empleados no apto para una institución internacional, que se rige por valores.

En estos años se ha podido observar que ha existido la posibilidad de que estos cambios se deban a la mala dirección o falta de liderazgo que existe en los puestos claves dentro del Comité Olímpico Guatemalteco, es decir, los Directores y Jefes de Departamento que son el motor para incentivar al empleado a cumplir con los objetivo que se le trazan.

Han existido varios factores que han logrado que se obtenga una desmotivación laboral, como chismes, diferencias, falta de incentivos (aumentos salarial, programas de capacitación, actividades recreativas, etc.), es por ello que se ha elaborado este documento, el cual contiene varios factores que pueden ser tomados en cuenta para poder lograr que se obtenga una armonía laboral.

MARCO TEÓRICO

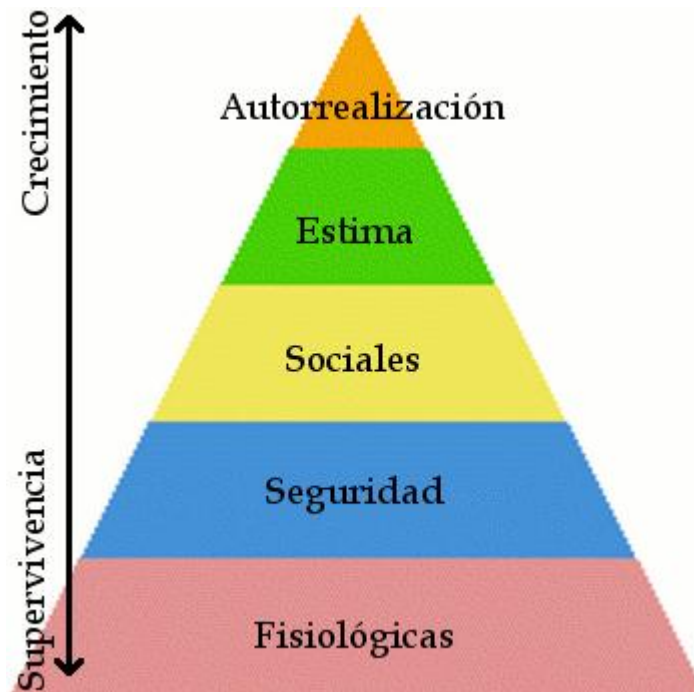
B. LA MOTIVACIÓN:

De acuerdo a Abraham Harold Maslow, psicólogo humanista, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencias o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas, a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Las necesidades requeridas de acuerdo a Maslow, como lo detalla en su pirámide que a continuación se da a conocer:

MARCO TEÓRICO



C. NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

Estas son las más requeridas por el ser humano, porque trata esencialmente en la supervivencia, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un periodo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, dejando de existir.

MARCO TEÓRICO

D. NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

Dentro de estas necesidades se encuentran la de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, orden, protección y dependencia.

E. NECESIDADES SOCIALES:

La necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar lleno de paz y armonía, viviendo en un ambiente adecuado y la de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros, es algo que busca el ser humano en su vida cotidiana.

F. NECESIDADES DE ESTIMA:

Son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica "adecuada". En referencia a la estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de la estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

MARCO TEÓRICO

G. NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN:

Estas son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de la autorrealización se cumplen con el potencial del crecimiento. Uno de los medios es el realizar una actividad laboral o vocacional y hacerlo de un modo deseado. Para esto es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera.

H. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO:

Los factores que mueven a una persona a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación económica. Pensar o bien creer de esta manera, conlleva a cometer un grave error, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan a un individuo a trabajar abarcan recompensas sociales como interacción social, el respeto a la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con aumentar los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero esto no es verídico. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los demás.

Los factores que determinan la motivación laboral, podemos encontrar que existen los que son directos al trabajo y los que son ajenos a ello, por ejemplo:

Factores de Trabajo: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan durante y para el futuro en sus puestos asignados son parte de la determinación de la motivación, ya que un ser humano que se encuentra dentro de un grupo y si existen cambios de condiciones de trabajo pueden

MARCO TEÓRICO

ver afectados las relaciones entre la institución y el empleado y los resultados serían insatisfactorios.

Factores ajenos al trabajo: Los factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, problemas, etc.; son muy importantes y se deben de considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del empleado puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como impulsos para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta, modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estos son los resultados de una sistematización de la información existente y deberán entenderse sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Toda esta información ayudará a conocer si realmente los empleados del Comité Olímpico Guatemalteco logran cumplir con sus necesidades de una forma correcta, o bien si cuentan con inconvenientes para poder desarrollarse de una manera adecuada.

MARCO TEÓRICO

El objetivo primordial de esta investigación es que el trabajo realizado y solicitado por los funcionarios de esta institución, puedan ser realizados de una manera eficiente y eficaz, y que principalmente el empleado lo haga con la pasión y entrega que demostró al momento de ser contratado para ejercer sus funciones.

1. Teoría de los dos factores de Herzberg

Durante los años 50, Frederick Herzberg implementó un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo.

Así, le solicitó a un grupo de personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal y que mencionaran las razones que produjeron sentirse de tal manera. Las respuestas de este grupo de personas se dio que existen diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

De los resultados obtenidos, existieron sentimientos favorables, la falta de éstas fue rara vez citadas como causa de malestar. Sin embargo, existieron ausencias de algunas condiciones ocasionaban desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaban a los empleados.

Dentro de dicha investigación existieron dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que ayudan a la operación laboral de los empleados.

MARCO TEÓRICO

Algunos factores causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían, sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados únicamente a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivantes. Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan (en todos los ámbitos). Implicando las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes entre otros.

Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. El otro grupo de factores que nuestro autor Herzberg considera, son los denominados factores motivacionales o satisfactorios. Estos factores están relacionados con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo, incluyendo la responsabilidad, la libertad de decidir como hacer un trabajo, los ascensos, el aprovechamiento de las habilidades de cada persona, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento.

MARCO TEÓRICO

Se pueden enumerar varios factores o conductas de los empleados al momento de desarrollar sus tareas asignadas, normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

- a. Salario: Éste cumple el papel de ser el instrumento para obtener resultados deseados. Se podría decir que el empleado lo que busca principalmente al emplearse en una empresa, es el salario que devengará por presentar sus servicios y entregar sus conocimientos.
- b. Consumo de energía física y mental: Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor del consumo de tiempo depende de dos condiciones: Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación de la persona. Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía.
- c. Producción de bienes y servicios: esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.
- d. Interacción Social: El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado.

MARCO TEÓRICO

- e. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.

- f. Status Social: Varios factores ayudan a determinar el status de un trabajo. Los determinantes del status del trabajo son:
 - 1) Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
 - 2) La categoría o posición jerárquica dentro de la organización
 - 3) Salarios
 - 4) Antigüedad
 - 5) Status de los asociados

2. Motivación del Empleado y Desempeño del Trabajo

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de salario o ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

MARCO TEÓRICO

Es necesario entregar la definición de tres conceptos:

- a. Expectativas: Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante notar que tanto la expectativa como la satisfacción y el método están basados en las percepciones del empleado.
- b. Satisfacción: Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado del empleado. La satisfacción puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.
- c. Método: Percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor que ésta sea, más importancia se dará a la satisfacción del resultado y por lo tanto, mayor la motivación, es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajos deseables.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las satisfacciones de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente método.

MARCO TEÓRICO

Para aumentar la motivación del empleado, el gerente debería de incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño; la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios y las asociaciones entre desempeño y resultado.

3. Fuentes específicas de la motivación del empleado:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

MARCO TEÓRICO

Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas e internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones giraban en torno al hecho de no entregar recompensas según desempeño en aquellos trabajos complejos o que implicaban tomar decisiones, ya que la recompensa externa disminuiría el efecto de la motivación intrínseca provocada por las características del propio trabajo. De esta manera, se recomendaba entregar sueldos igualitarios y centrarse en aplicar técnicas de motivación intrínseca para aumentar el desempeño.

Existen otros estudios que demuestran que los resultados son más complejos. Pareciera que no importa solo que la recompensa sea contingente, sino el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo es percibido como una forma de control, disminuye la motivación intrínseca; en cambio, si el incentivo es percibido como entrega información sobre la competencia del sujeto, aumenta la motivación intrínseca.

4. Las Compensaciones:

Una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio. Este vínculo se establece en la medida en que las personas aportan su trabajo a cambio de algo que recibir en retribución.

MARCO TEÓRICO

Aquí es en donde aparece el concepto de compensación, el cual, lejos de jugar un rol meramente instrumental, se constituye en un factor determinante de la existencia misma de la organización.

La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan y que contribuyen a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínseca como intrínseca, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. La recompensa intrínseca se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

5. Elementos que componen la compensación

La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también conocido como renta fija.

MARCO TEÓRICO

Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias.

La remuneración es la plataforma de la compensación total y considera los aspectos legales del mercado. Se establece según rangos de remuneración por cargo, basado en la importancia o valor relativo de éstos en la organización. Esto se determina mediante dos procesos: la evaluación y la valorización de cargos. En la evaluación de cargos se determina el valor relativo de los diferentes cargos de la organización considerando, por ejemplo, las competencias claves, garantizando la equidad interna. Por otro lado, la valorización de cargos determina su precio de mercado, garantizando así la competitividad externa.

Los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtienen. El monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado, sin embargo, se puede decir que el incentivo no necesariamente debe de ser económica, existe otras maneras de poder incentivar a una persona, con pequeños detalles, como cartas de felicitación o bien hacerle una llamada de atención positiva frente a sus demás compañeros y así se puede lograr el incentivo de la persona individual como también el incentivo grupal, para desempeñar de una mejor manera sus puestos. Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no

MARCO TEÓRICO

monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, etc.

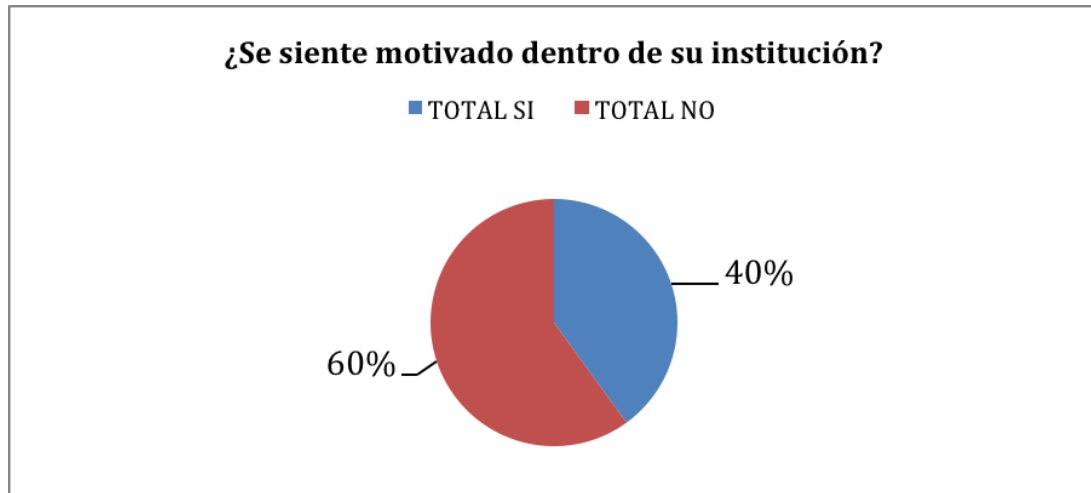
Pueden existir cuatro componentes de la compensación total: los sistemas formales de reconocimiento. Sin embargo, en la presente investigación, los programas de reconocimiento no son considerados como un componente más de la compensación sino como tipo de incentivo, es decir, como una estrategia más de remuneración variable, ya que éstos cumplen con la condición de relación directa entre desempeño y recompensa.

Otra forma de abordar o clasificar los componentes de la compensación total es a través de los conceptos de compensación directa y compensación indirecta. La compensación directa correspondería a la llamada remuneración base y la compensación indirecta incluye todo lo que completa la remuneración base, es decir, la conforman el paquete de beneficios y los incentivos.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Para poder conocer las razones por las cuales no existe una armonía laboral dentro del Comité Olímpico Guatemalteco, se realizó una encuesta a un grupo del personal de esta institución, el cual consistía de cien (100) empleados contratados bajo el renglón 011, el grupo muestra fue de cincuenta (50) empleados al azar, dando los siguientes resultados:



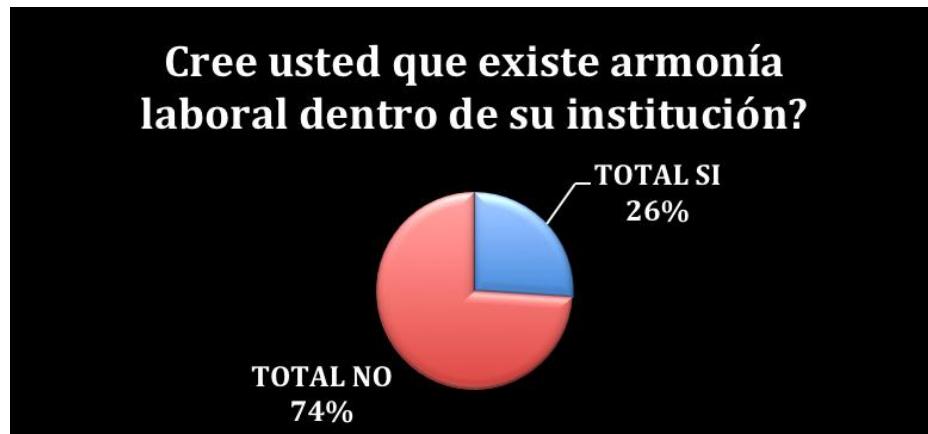
2. Se puede observar que la mayoría de los encuestados respondieron que no existe la motivación laboral dentro de la institución, sin embargo, es importante mencionar que un gran porcentaje piensa o considera que si existe una motivación dentro del Comité Olímpico Guatemalteco.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



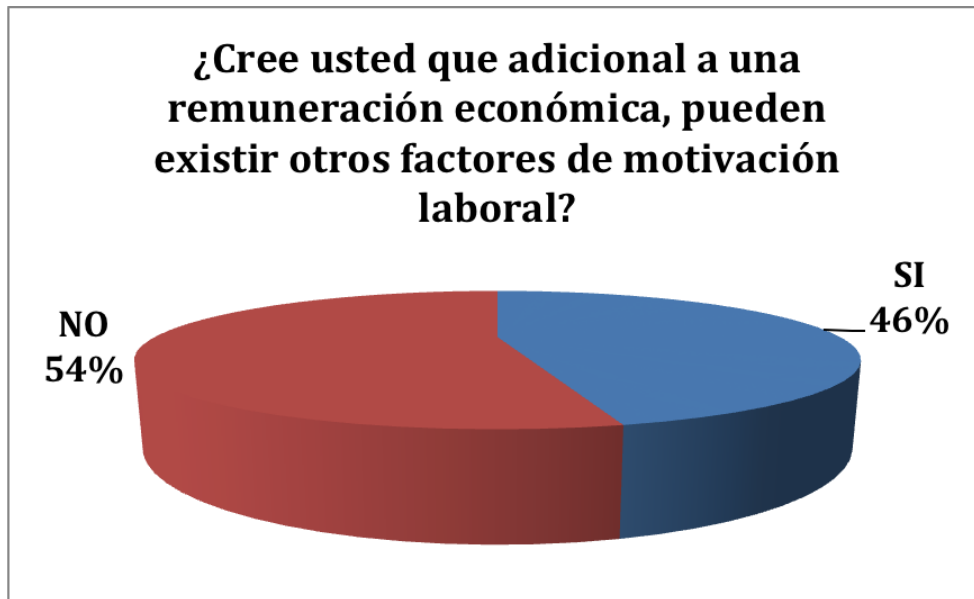
2. Se consideraba que la mayoría de los empleados encuestados responderían que por falta de aumentos salariales (incentivos económicos) no existe dentro del COG, sin embargo, se puede observar que la gran mayoría de las respuestas fueron por el ambiente tenso que se vive diariamente y por la falta de motivación de parte del Jefe Inmediato a sus subordinados.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



3. Se puede concluir que la mayoría de los empleados consideran que no existe una armonía laboral, esto puede deberse a que no existen actividades para interrelacionarse entre todos y así poder crear una armonía, sin embargo, existe todo lo contrario, el juzgamiento es un factor primordial para que no exista la motivación laboral.

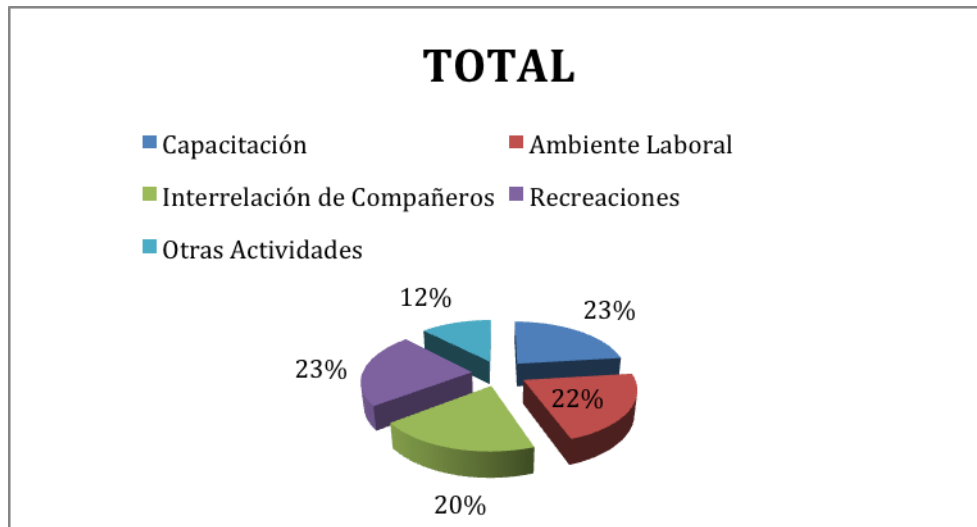
CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



4. En este resultado se puede ver que comparado a la respuesta no. 2 de la presente encuesta, esta respuesta se contradice, ya que la mayoría del personal especifica que el aumento salarial es uno de los factores más importantes para que exista la motivación laboral.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

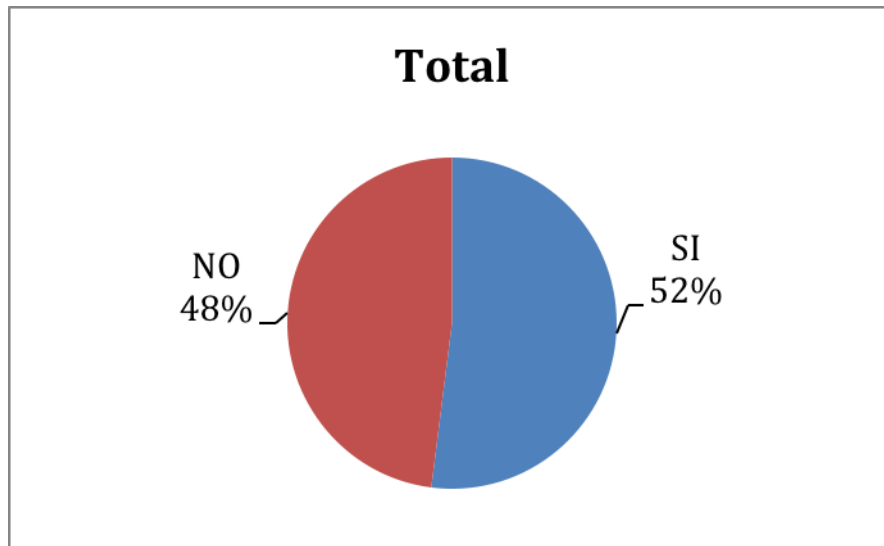
Si su respuesta fue positiva, cree usted que dentro de esos factores pueden ser incluidos los siguientes:



5. Con la presente respuesta, es necesario que la Dirección de Recursos Humanos se preocupe por el bienestar de los empleados, y por como se sienten dentro de la institución para que puedan elaborar de una manera eficiente su trabajo.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

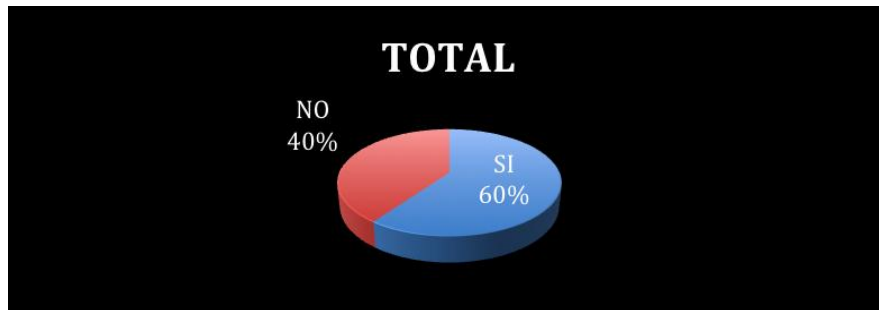
Su Jefe inmediato lo motiva a desempeñar de una mejor manera sus labores ?



6. Aunque la respuesta de la mayoría fue positiva, creo que es necesario que se haga una evaluación personalizada a cada uno de los empleados, tomando en consideración la presente pregunta.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Cree usted que su jefe inmediato es un líder ?



7. Al igual que la respuesta anterior, esta pregunta debe de realizarse personalizada, ya que a mi consideración no existen líderes positivos dentro del Comité Olímpico Guatemalteco.

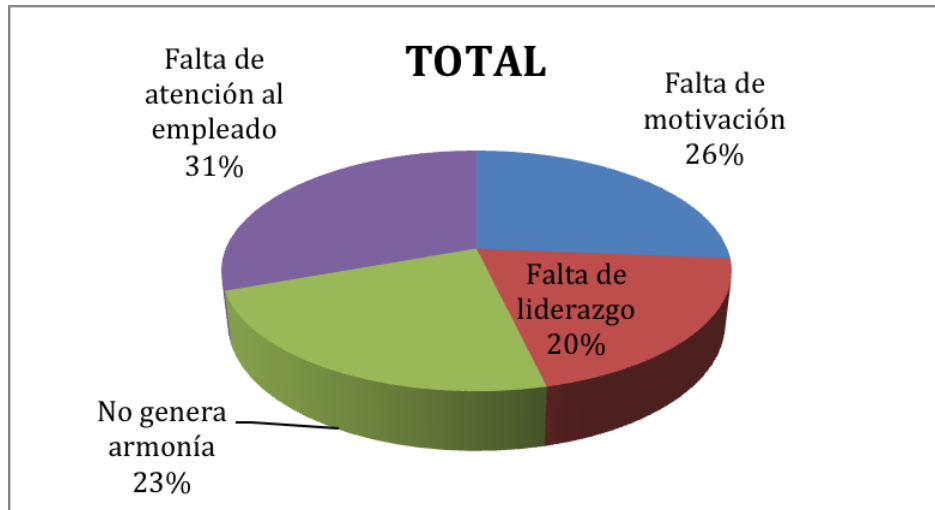
CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



8. Sorprendentemente la gran mayoría del personal del Comité Olímpico Guatemalteco respondió negativamente a esta pregunta, por lo que hace una recomendación urgente para que la Dirección de Recursos Humanos acúe inmediatamente y pueda fungir como lo que realmente es, velar por cumplir la norma de procedimientos y responder también a las necesidades del empleado.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

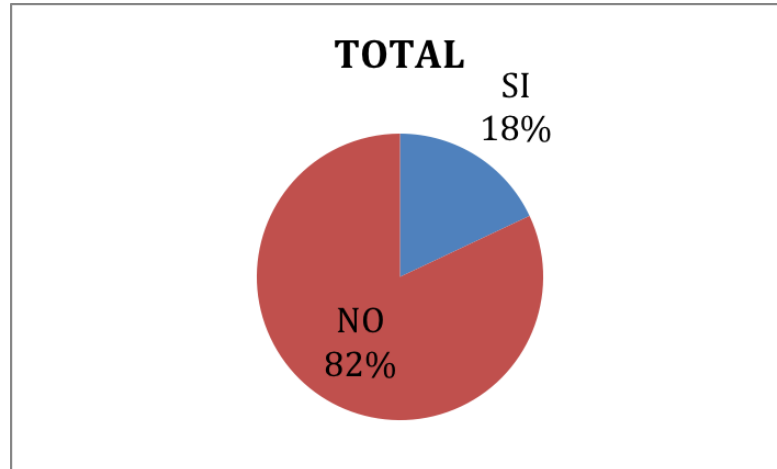
Si su respuesta fue negativa, por favor marque las opciones que a continuación se detallan que crea usted relacionados a su respuesta:



9. En referencia a la pregunta No. 8, se puede observar en esta pregunta, que la Dirección de Recursos Humanos no muestra interés alguno en velar por el bienestar, motivación, etc., del personal. Es importante resaltar que adicional a exigir al trabajador cumplir con sus labores, también es necesario se le motive hacerlo.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Cree usted que se respetan las jerarquías dentro de su institución?



10. Este pregunta es quizá una de las más importantes, ya que es donde podemos observar que no existe el liderazgo por parte de los Directores, ya que los empleados se comunican directamente con los Miembros del Comité Ejecutivo para hacer observaciones, solicitudes, comentarios, etc., de cualquier tema laboral o personal, mientras que el jefe inmediato no tiene conocimiento alguno sobre el tema referido.

Luego de ver los resultados, podemos darnos cuenta que existe una gran problemática dentro de la institución, sobretodo la falta de liderazgo entre los superiores a los subordinados. Si un jefe no puede llegar a ser un líder es totalmente contradictorio que un empleado pueda estar motivado a seguir trabajando.

Siempre debe de existir estrategias de motivación para el personal, de lo contrario, los resultados solicitados no serán beneficiosos para la empresa o institución.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

C. ESTRETEGIAS PARA LA MEJORA EN LA MOTIVACION DEL PERSONAL DEL COMITÉ OLIMPICO

De acuerdo a esto, se pueden mencionar algunas estrategias básicas que pueden ayudar para mejorar el ambiente laboral dentro de la institución.

La estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como este respondió al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

Sin embargo, se ha entendido que ningún empleado o subordinado podrá ser motivado si no cuenta con un jefe "líder".

De acuerdo al Principio de la Zanahoria (Adrián Gostick y Chester Elton), existen cuatro pilares básicos que los gerentes o directores deben dominar si quieren tener éxito:

1. Establecer Objetivos:

Los líderes efectivos le dan a sus trabajadores una dirección clara y sin ambigüedades. Determinan que vale la pena hacer y qué tiene solo un valor marginal. Los grandes líderes inspiran el trabajo de sus empleados con un sentido claro y vivido.

2. Comunicación:

Los líderes efectivos se comunican abierta e inclusivamente todo el tiempo. Le dicen a la gente constantemente lo que está pasando. Hablan sobre diferentes cosas:

- a. Valores básicos y objetivos organizacionales
- b. Los problemas que está encarando la compañía.
- c. Información útil
- d. Las opiniones e ideas de los empleados
- e. Rumores del mercado o del ambiente de la institución.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3. Confianza:

Los grandes líderes confían en que su gente puede hacer las cosas bien, y este suele ser un sentimiento recíproco.

Cuando un empleado cree genuinamente que su gerente abriga los mejores intereses, se siente motivado a dar lo mejor de sí. La confianza es un concepto central en la institución.

Un líder que confía en su gente:

- a. Estará dispuesto a reconocer cualquier error que cometa.
- b. Procurará honrar todos los compromisos adquiridos
- c. Se rehusará a hacer cualquier cosa que pueda decepcionar a los demás.
- d. Contribuirá activamente a mejorar la reputación de la organización dentro de la comunidad.

Una de las mejores formas de crear confianza es volverse más visible. Los empleados obtienen una mejor impresión de los gerentes o directores que sales de su oficina y se mezclan con el resto. La confianza aumentará a medida que los líderes hagan reuniones a las que pueda asistir cualquiera y preguntar lo que sea.

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4. Responsabilidad:

Para los empleados es muy frustrante que las organizaciones no reconozcan sus resultados. Es importante que la gente sienta que puede cometer errores sin que esto repercuta significativamente en sus carreras.

Por otra parte, los grandes líderes generan una cultura de la responsabilidad al evaluar lo que está sucediendo y resolver cualquier problema en un tiempo prudencial y de una manera responsable.

CAPITULO IV:

CONCLUSIONES

1. No existe liderazgo por parte de los Directores y Jefe de área, por lo que no permite que el subordinado se sienta motivado.
2. No existen programas de motivación al personal o de clima laboral adecuado por parte de la Dirección de Recursos Humanos
3. La Dirección de Recursos Humanos no vela por el bienestar o los derechos del empleado, únicamente se preocupa por que cumplan con sus obligaciones.
4. La falta de un director en Recursos Humanos o bien la motivación directa a la persona encargada en esta dirección, es necesario urgentemente.
5. No existe el respeto a las jerarquías dentro de la institución, logrando con esto que no exista el liderazgo.
6. No existe equidad en la distribución de trabajo o tareas asignadas.

CAPITULO IV:

RECOMENDACIONES

1. La Dirección de Recursos Humanos debe de ser manejada por un o una profesional, que cuente no solo con el conocimiento teórico, sino que pueda transmitir armonía dentro de la institución.
2. Los Directores o Jefes de área deberían de participar en cursos de liderazgo y así poder ser mejores jefes.
3. Dentro de la institución debería de poner en práctica el reconocimiento “Altruista”, que consiste en hacer reconocimientos porque se preocupan por sus empleados como individuos y quieren que éstos pongan en práctica todas sus capacidades. Los gerentes altruistas trabajan ante todo para mejorar las vidas de sus empleados, en recompensa por su arduo trabajo.
4. Deberá existir un mejor proceso de reclutamiento y escoger candidatos competentes para realizar los trabajos solicitados por la institución.
5. La Dirección de Recursos Humanos deberá implementar un sistema de evaluación de personal para corroborar si estos están dando los resultados requeridos.
6. La Dirección de Recursos Humanos deberá implementar un programa de motivación que contengan actividades mensuales para interrelacionarse entre los empleados, motivación directa (oficios de felicitación, etc.), Seminarios de capacitación, etc.
7. Establecer las funciones de cada uno de los empleados y que no exista carga laboral para algunos, mientras otros no tienen nada que hacer.

REFERENCIAS

1. Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos** (5ª. Ed). Bogota: McGraw-Hill Interamericana.
2. Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo** (11ª . Edición). México. McGraw-Hill Interamericana.
3. Kast, F. y Rosenzweig, J (1996), **Administración del comportamiento organizacional: enfoque de sistemas y de contingencia** (4ª Edición) México Editorial Trillas.
4. Vroom, V. y Deci, E. (Compiladores). (1999). **Motivación y alta dirección.** México: Editorial Trillas.
5. Zepeda, F. (1999). **Psicología organizacional.** México: Addison Wesley Longman.
6. McGregor, D. (2001). **El factor humano en la empresa**, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto.
7. Reeve, J. (2002). **Motivación y emoción** (3ª ed.) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
8. Thomas, K. (2001), **Motivación y plenitud 8 horas al día**, México, D.F.: Editorial Grijalbo.