

# **UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA**



## **MEMORIA LABORAL (ACTUALIZACIÓN Y TRABAJO DE INTERVENCIÓN)**

**P.E.T.A.E.N.G.**

**“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EL  
PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA GRUPO  
MOREIRA BOLIVIA S.R.L.”**

**POR: Juan Carlos Lucana Mamani  
TUTOR: M. Sc. Leonardo Oscar Peñaranda Adriázola**

**LA PAZ – BOLIVIA  
Febrero 2022**

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de intervención está dedicada a:

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mi el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

Finalmente quiero dedicar esta trabajo a todas mis amigos, por apoyarme cuando más los necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias hermanitos, siempre las llevo en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

Nada sería posible si Dios no me hubiera concedido la bendición de tener personas maravillosas en mi vida, empezando por mis amados padres, son mi mayor ejemplo.

Amigos y compañeros que conocí gracias a mis estudios, fuimos siempre los mejores.

A mis profesores porque comprendieron a mi mente inquieta y me guiaron para potencializar todo lo soy.

## RESUMEN

El presente trabajo es, producto de una intervención realizada en el PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA GRUPO MOREIRA BOLIVIA], se orienta a describir los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en la empresa.

A través del planteamiento de estrategias que contribuyan a la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa y de la misma manera incrementar la productividad de la misma. Para alcanzar los objetivos planteados, se tomó como punto principal el conocer el nivel de influencia que tiene la motivación laboral en las empresas, ya que actualmente es una materia que tiene gran relevancia en las grandes compañías.

Se aplicó un plan motivacional para mejorar el clima laboral en base al Diseño del plan de acción conforme al área de intervención que es la psicología organizacional para cumplir con el objetivo de mejorar el clima motivacional de los técnicos de la empresa a través de actividades grupales

El análisis de resultados se realizó con base a la aplicación en general de todo el programa motivacional sirvieron de punto de comparación, para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional en la empresa.

En definitiva, se logró mejorar la motivación laboral y promover que las empresas reflexionen sobre si podrían usar nuevas técnicas motivacionales.

La intervención permitió identificar las principales falencias que se presentan en cuanto a la motivación laboral; entre ellos se evidencia la falta de comunicación verbal asertiva, reconocimientos por el trabajo realizado y falta de integración con sus compañeros, lo que llevó a la elaboración de una propuesta que servirá para el desarrollo personal de los trabajadores y el progreso operacional de la empresa.

**Palabras claves:** Intervención, motivación, laboral, trabajadores, productividad.

## ABSTRACT

The present work is, product of an intervention carried out in the TECHNICAL STAFF OF THE COMPANY GRUPO MOREIRA BOLIVIA], it is oriented to describe the motivational factors and their relationship with the organizational climate in the company.

Through the approach of strategies that contribute to the job satisfaction of the company's workers and in the same way increase its productivity. To achieve the proposed objectives, the main point was to know the level of influence that work motivation has in companies, since it is currently a subject that has great relevance in large companies.

A motivational plan was applied to improve the work environment based on the design of the action plan according to the area of intervention that is organizational psychology to meet the objective of improving the motivational climate of the company's technicians through group activities

The analysis of results was carried out based on the general application of the entire motivational program, which served as a point of comparison to describe and analyze work motivation and the organizational climate in the company.

In short, it was possible to improve work motivation and encourage companies to reflect on whether they could use new motivational techniques.

The intervention made it possible to identify the main shortcomings that arise in terms of work motivation; Among them is evidenced by the lack of correct verbal communication, recognition for the work carried out and lack of integration with their colleagues, which led to the elaboration of a proposal that will serve for the personal development of the workers and the operational progress of the company.

**Keywords:** Intervention, motivation, labor, workers, productivity.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCION .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. CONTEXTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>28</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	28
1.1.1. Misión.....	28
1.1.2. Visión .....	29
1.1.3. Actividades .....	29
1.1.4. Valores.....	29
1.1.5. Personal .....	29
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	30
<b>CAPÍTULO II PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....</b>	<b>32</b>
2.1. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN CONFORME AL ÁREA DE INTERVENCIÓN .....	32
2.2. PLAN DE ACCIÓN.....	32
2.2.1. Objetivos.....	33
2.2.1.1. Objetivo general del programa de motivación.....	33
2.2.1.2. Objetivos Específicos .....	33
2.2.2. Aplicación de las actividades .....	35
2.2.2.1. El Chismorreó .....	35
2.2.2.2. Mejorando mi Carácter .....	36
2.2.2.3. El Teléfono Vivo .....	37
2.2.2.3. 7 DIAS .....	39
2.2.3. Cronograma .....	40
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>41</b>
3.1. INFORME POR SESIÓN .....	41
3.1.1. Informe de Sesión 7 Días .....	41

3.1.2. Informe de Sesión El Chismorreo .....	43
3.1.3. Informe de Sesión Mejorando Mi Carácter .....	47
3.1.4. Informe Por Sesión El Teléfono Vivo .....	50
3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS.....	51
3.2.1. Resultados Sesión 7 Días.....	52
3.2.2. Resultados de Sesión El Chismorreo.....	52
3.2.3. Resultados de la Sesión Mejorando mi carácter.....	54
3.2.4. Resultados de la Sesión El Teléfono Vivo .....	54
3.3. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS.....	55
<b>CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL.....</b>	<b>59</b>
4.1. PLANTEAMIENTOS FUTUROS, DESAFÍOS A NIVEL PROFESIONAL .....	59
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>72</b>

## INTRODUCCION

El presente trabajo de intervención tiene como objetivo implementar un programa de motivación laboral que contribuya al aumento de la satisfacción permitiendo un desempeño alto del **PERSONAL TÉCNICO DE LA EMPRESA GRUPO MOREIRA BOLIVIA** de la ciudad de La Paz. integra todos los recursos en materia de motivación que nos otorga el estudio de los conceptos en psicología organizacional, considerando claro está, que la motivación es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, y es precisamente en el ambiente laboral donde se manifiesta con una mayor necesidad.

En los aspectos psicológicos, la motivación se relaciona con el desarrollo del ser humano. Dicho eso, la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por lo cual se puede decir que la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situación.

A continuación, se explicará la importancia de la motivación, ya que la empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente estas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, pierde el entusiasmo y la ilusión con que empezó el primer día. Su rendimiento se ve reducido y la calidad del trabajo afectada y empieza a cometer ineficiencias por la falta de la atención en las tareas a realizar

Para enfrentarse a esta situación hay que crear la ilusión del primer día, volver enamorarle, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar un MOTIVO que le lleve a la ACCION.

Con pequeñas acciones se puede lograr a aumentar de forma significativa en nivel de motivación de los empleados.

A la hora de estudiar la motivación es necesario partir según las teorías y modelos de distintos autores para poder entender mejor el concepto, así como los distintos factores que pueden influir.

Existen dos tipos de teorías sobre la motivación y satisfacción laboral, unas que están centrada en el contenido y otras centradas en el proceso.

### **Teorías centradas en el contenido**

En la teoría de contenido está centrada en estudiar aquellos aspectos que pueden motivar las personas.

En esta intervención, partimos primero sobre las teorías de contenido que nos presentan distintos autores como la teoría de las necesidades humanas- Jerarquía de Maslow, la teoría de las necesidades de McClelland dicho eso, se desarrollan distintos aspectos y factores que influyen en la motivación de los empleados.

Ante un entorno cambiante el ámbito económico y geopolítico surge las necesidades de recursos humanos, las organizaciones deben adaptarse a ello, pero para hacerlo deben contar con las identificaciones y el compromiso de su recurso más valioso, el recurso humano. Dicho eso es ahí donde surge la motivación laboral un tema ampliamente estudiada y que debe ser el principal interés en las organizaciones.

### **Teoría de las necesidades humanas- Jerarquía de Maslow**

Para poder entender mejor la motivación laboral en una organización, en un principio se basa sobre las necesidades humanas. Con las teorías de motivación se pueden definir los factores principales que motivan a los empleados, para que las empresas pueden obtener mayor beneficio y poder lograr sus objetivos.

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que inquiriere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: es decir, aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, (1908-1970) un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar

Es decir, que Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como “Pirámide de Maslow”. (Garcia, 2018)

Para el ser humano, por su base biológica y por su existencia, lo primero hay que cubrir las necesidades inferiores de la pirámide de Maslow, para poder entrar en su autoconocimiento personal y satisfacer las necesidades superiores. Dicho esto, lo que nos distingue del resto de los seres humanos es descubrir nuestros gustos, talentos, y la motivación que nos lleva para satisfacer las necesidades superiores.

Además, Maslow afirma que el ser humano tiene una tendencia hacia la autorrealización, y que para llegar a esta etapa hay que satisfacer las necesidades inferiores de la “Pirámide de Necesidades” (Gross, 2015)

A continuación, se explica en qué consiste cada necesidad según la teoría de Maslow. En su obra Maslow diseña su teoría mediante pirámide, donde muestra cada una de estas necesidades importante para la vida de un ser humano.

Pirámide de Maslow “se pueden ver los distintos niveles sobre las necesidades humanas, empezando con las necesidades básicas y subiendo el eslabón hasta las más complicadas.

La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, sólo sí la necesidad inferior es contemplada, se podrá acceder a las nuevas para poder llegar

así a la autorrealización. De esta manera, se muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la respiración, la alimentación y la homeostasis, así sucesivamente a las superiores, como seguridad, compañerismo y reconocimiento.

De acuerdo con la estructura que nos diseña Maslow, a continuación, se explicaran cada una de estas categorías empezando con las necesidades básicas.

### **Necesidades Fisiológicas**

Estas necesidades incluyen la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos las necesidades de respirar, de beber agua, de dormir, etc. Son necesidades como la homeostasis. De esta manera, Maslow diseña esas necesidades en la base de la pirámide, porque son principales para la supervivencia de ser humano y que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las principales (Maslow, 2017)

### **Necesidades de Seguridad:**

Se incluyen las necesidades de seguridad que son necesarias para vivir, pero están a un nivel superior de las necesidades fisiológicas. Dentro de esta categoría se encuentran necesidades como, por ejemplo: la seguridad personal, al orden, la estabilidad, la protección, la seguridad física, de empleo de ingresos, recursos, familiares y de salud. Por lo tanto, están en un segundo eslabón de la pirámide, porque hasta que no se satisfacen las necesidades básicas no surgen esas necesidades (Maslow, 2017)

### **Necesidades de afiliación.**

En tercer escalón de la “Pirámide de Maslow”, nos encontramos con necesidades no tan básicas, como pueden ser las necesidades de afiliación. Dentro de este grupo se encuentran necesidades como: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y lo que el individuo está buscando es superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano

muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Maslow, 2017)

### **Necesidades De Reconocimiento**

Una vez que se cubren las necesidades de los niveles inferiores, aparecen la necesidad de reconocimiento, como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Por lo tanto, al satisfacer esas necesidades la persona se siente más segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad. Sin embargo, cuando estas necesidades son insatisfechas, los individuos se sienten inferiores y sin valor (Maslow, 2017)

### **Necesidades de Autorrealización**

En la cúspide de la pirámide Maslow ubica, las necesidades de autorrealización. Dentro de este grupo se encuentra el desarrollo de las necesidades internas, moral, la búsqueda de una misión en la vida y la ayuda desinteresada hacia los demás. También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima, radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado y tener prestigio. Además, se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo (Maslow, 2017)

En conclusión, de esta teoría se puede deducir que cada persona es un universo distinto, es decir que cada individuo busca satisfacer sus necesidades en la medida de sus posibilidades. Dicho eso, ya sabemos que somos muy distintos, tenemos distinta religión, distinta ideología y distintos sueños, lo cual se ligan en nuestra motivación y deseos que tenga cada ser humano. Por lo tanto, lo que nos propone esa teoría es que la motivación que tiene cada individuo, se compone los distintos niveles de esta pirámide y que cada necesidad variará de acuerdo a la potencia de dicho deseo o motivación.

Las necesidades se incrementan según el desarrollo de cada individuo, por lo cual se pueden lograr distintos tipos de necesidades. Dicho esto, la teoría de Maslow puede ser aplicable para cada individuo según el nivel social económico, educativo y cultural, es decir, que dependiendo de diferentes factores se puede llegar a cumplir dichos niveles propuestos (Maslow, 2017)

Además, existen pocas posibilidades de llegar a la cúspide de la pirámide, ya que las primeras etapas son de necesidades básicas, es decir que las personas tienden a vivir sólo con estos cuatro grupos y se enfrentan con las dificultades de mantenerla, por lo cual difícilmente el ser humano logra llegar a desarrollar la autorrealización.

Por último, según la teoría de Maslow se puede observar que es bastante válida ya que la motivación, las necesidades, y los deseos juegan un rol fundamental en el desarrollo de la personalidad de los seres humanos. Sin embargo, se puede decir que el paso de una etapa a otra no es tan rígido, ya que se puede pasar de una a otra sin satisfacer la anterior totalmente.

“Para motivar una persona es preciso satisfacer su necesidad” (Maslow, 2017).

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

La teoría de las necesidades de McClelland nos da una visión global sobre la motivación, es decir englobar las necesidades en solo tres dominantes.

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizado por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland, es decir según su teoría la motivación de un individuo depende a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

El autor describe que todos los individuos poseen la necesidad de logro, es decir, que las personas se esfuerzan por luchar a tener éxito. Según la teoría los individuos suelen realizar las tareas más difíciles, arriesgarse porque quien arriesga gana y así se logra el éxito. McClelland, piensa que estas personas con la necesidad de logro son los mejores líderes en una organización, aunque pueden exigir mucho de su personal guiados por altos desempeños.

Otra necesidad muy importante es el poder, es decir que las personas se agrupan en dos grupos, el poder personal y el poder institucional. Las gentes con una necesidad de poder son aquellos, que pueden influir a los demás, mientras el poder institucional es gente que le gusta organizar los esfuerzos de otros, para poder alcanzar las metas de la organización. Dicha necesidad se refiere los individuos con deseo de tener impacto y control.

La tercera necesidad según la teoría McClelland, es la afiliación, referida el deseo de ser humano a relacionarse con los demás personas, relaciones interpersonales y amistades para poder acercarse e integrarse en la organización. Estas personas desean gustar y ser aceptados, dan mucha importancia a la relación personal, también a la aceptación de las normas de su grupo de trabajo y prefieren la cooperación sobre la competición (McClelland, 2012).

Para concluir podemos decir que estas tres necesidades están presentes en cada individuo, es decir, que son adquiridas en el tiempo y las vivencias culturales, así como en su experiencia de la vida. Dicho esto, la necesidad de logro es la motivación de poner llevar elevadas metas, el deseo de un trabajo excelente, la fuerza de los individuos de luchar y obtener el éxito en la vida.

Además, la necesidad de poder es la motivación de obtener estatus, prestigio el poder influir y controlar a los demás. Por último, la necesidad de afiliación es la motivación del ser humano de relacionarse con otras personas grupos, tener amistades y contactos.

La motivación depende de la necesidad de cada individuo por poder lograr el máximo, es decir obtener una vida estable. También el ser humano se caracteriza por relacionarse con los demás, es decir desear tener lo mismo que obtengan las personas que nos rodean. Las necesidades que cada individuo tiene provocan nuestra motivación de poder luchar con máxima fuerza durante nuestra vida y poder lograr el éxito deseado durante nuestra existencia (McClelland, 2012)

### **Modelo Jerárquico de Alderfer**

Este es otro modelo que nos ayuda entender la “motivación” y poder obtener mejor resultados en nuestra intervención. Este modelo, está basado en la jerarquía de necesidades de Maslow, es decir, que las necesidades básicas están englobadas en tres niveles de existencias, de relación y de crecimiento o desarrollo personal, también llamado como la teórica ERC.

Alderfer plantea en su modelo que hay tres grupos de necesidades primarias. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros básicos de la existencia mental, esto incluye la jerarquía de Maslow, desde necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades es de la relación, la necesidad que tenemos a relacionarnos con los demás, relaciones interpersonales que son importante para nuestra vida cotidiana. Esto, se refiere a los deseos sociales y de status que se exige la interrelación

con otras personas, también coincide con la necesidad de Maslow, clasificando en el grupo de estima.

Por último, se encuentra la necesidad de crecimiento, eso se trata de desarrollo personal incluyendo el comportamiento intrínseco comparando con la categoría de estima y autorrealización en la jerarquía de Maslow, clasificada en el grupo de estima. Además, la necesidad de crecimiento, refleja la necesidad de desarrollo personal incluyendo el comportamiento intrínseco comparando con la categoría de estima y autorrealización en la jerarquía de Maslow (Gross, 2015).

En definitiva, podemos decir que la teoría de Alderfer engloba en tres las necesidades de Maslow”. La teoría ERC muestra que se puede cubrir más de una necesidad al mismo tiempo, de manera que se incrementa la satisfacción de una necesidad de nivel inferior. Según la teoría es cuando el individuo ha frustrado la necesidad superior, se incrementa la de satisfacer una necesidad de nivel inferior. Al contrario de la teoría de Maslow que plantea que un individuo permanece en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta sea satisfecha.

” Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.” Teoría ERC (Gross, 2015).

Por lo tanto, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior, pero que también hay necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivación, y que la satisfacción de una necesidad superior puede obtener como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Finalmente, diversos estudios apoyan la teoría de ERC, que representa una visión más válida de la jerarquía de necesidades de Maslow, consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Algunas variables, como, por

ejemplo, la educación, ambiente cultural, podían modificar la importancia que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado, sin embargo, en algunas organizaciones esta teoría no funciona.

“La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas clasifica de manera diferente las categorías de necesidades —por ejemplo, los españoles y los japoneses colocan las necesidades sociales antes de sus exigencias fisiológicas — sería consistente con la teoría ERC” (Gross, 2015)

### **Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.**

La teoría de Herzberg, conocida como la teoría de los dos factores: de motivadores o factor higiene se basa en las relaciones con la insatisfacción que rodean a las personas en condiciones en que desempeñan en el trabajo, así como la satisfacción de las tareas en que el individuo ejecuta.

Los factores higiénicos, abarcan el ambiente que rodea a las personas en su puesto de trabajo. Estos factores, están fuera del control personal. Los principales factores son los salarios, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que los individuos reciben de sus superiores. También hay que tener en cuenta la motivación de las personas porque estos factores pueden tener consecuencias, es decir, que la situación en el trabajo puede ser desagradable y para lograr que las personas trabajen más se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea el cambio de puesto.

Por otro lado, es el factor motivacional, está relacionado con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y con la mayor responsabilidad que puede tener en el trabajo según la tarea que desempeña. También se estudia de forma más profunda el comportamiento de las personas para poder satisfacer mejor las tareas en que ejecuten. Por esta razón, los factores motivacionales no

son controlados por los individuos y se relaciona con aquello que el colaborador desempeña.

Se puede concluir que las teorías de motivación desarrolladas por Maslow y Herzberg presentan muchos puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio sobre el comportamiento humano. La teoría de los dos factores de Herzberg propone que, la satisfacción en el cargo es función de las actividades de las personas que desempeña, es decir los factores motivacionales o de satisfacción. Por el contrario, la insatisfacción es resultado de todos aquellos factores que rodean el puesto de trabajo, es decir, el ambiente de trabajo, el salario, el tipo de supervisores que recibe todos ellos, factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Según la teoría de Herzberg, las actitudes de los individuos pueden determinar su éxito o fracaso en el trabajo (Motivación, s.f.).

### **Teoría de la equidad de Adams**

Esta teoría fue planteada en 1963, consiste que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de la evaluación de sus razones "esfuerzo-recompensa", pero no sólo la de uno mismo, sino que también en relación a la que obtienen a sus compañeros. En este sentido, la motivación, es un proceso de comportamientos personales, que pueden influir diferentes factores (Maslow, 2017).

Adams, afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto, se busca la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Los principales problemas que se plantean en esta teoría es la falta de conocimiento de gente seleccionada, la dificultad de cuantificar adecuadamente las contribuciones y las

compensaciones en las situaciones complejas. Por último, es difícil conocer cómo y cuándo se pueden cambiar estos factores a lo largo del tiempo.

Algunos factores que pueden aumentar la motivación en la empresa son siguientes:

El equipamiento del puesto que se desarrolla en la empresa. En ocasiones la motivación para la tarea puede ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntario hacia cierto tipo de tareas, como, por ejemplo, los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.

Otro factor la división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.

La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas puede provocar desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento. Uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son

valoradas. Sin embargo, lo peor que puede pasar es no saber que hay que hacer en la empresa (Mahou A. Wamba, 2004)

Las teorías basadas en el proceso se centran en la actuación de las personas, con base en las expectativas de alcanzar un resultado atractivo para el individuo. El psicólogo Víctor H. Vroom (1964) explica su teoría basada en dos alternativas. La primera se trata de que las personas saben lo que quieren en su trabajo y comprende bien su tarea para conseguir las recompensas deseadas o no. La segunda alternativa se trata de la relación que existe entre el esfuerzo y la ejecución o el rendimiento de trabajo (Maslow, 2017).

Como conclusión, se puede decir que según esta teoría la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y las expectativas de que sus metas se cumplan. Además, un empleado se motiva para ejercer un alto nivel esfuerzo cuando cree que este esfuerzo lo llevara a una buena evolución de su desempeño. De esta manera, se dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incremento de salario y la satisfacción de las metas personales del empleo.

## **Conclusión**

Una vez desarrollada todas las teorías de la motivación podemos decir que la motivación está en todos los aspectos de la vida de los seres humanos. Además, la productividad de una organización depende en gran medida de los recursos humanos. Otro aspecto es que en la vida social de los trabajadores debe ser tomada en cuenta dentro de las organizaciones. Ya sabemos que todas las personas tienen necesidades que no se satisfacen con dinero.

Podemos decir que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Además, uno de los problemas hoy en día es la aplicación de políticas inadecuadas en las empresas y organizaciones. Es decir, que en muchas empresas les falta la motivación a sus trabajadores, también la falta de profesionales capacitados para poder afrontar los retos en ámbito laboral. Para ello, se debe incluir la motivación como una influencia en la organización de manera mejorar las ideas y poder competir en el mundo globalizado.

También, son importante las políticas nacionales que activan la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar las metas y objetivo dentro del mundo competitivo.

Por otra parte, las personas necesitan estar seguros, es decir, sentirse seguros en su puesto de trabajo, que sean apreciados y valorados por la organización. De esta manera podrán satisfacer mejores resultados para la organización y lograr el desarrollo personal. Ya sabemos que a nivel personal el puesto de trabajo es el resultado de análisis e interpretación y de varias horas de trabajo y dedicación.

Los conflictos en el trabajo merecen una atención prioritaria para todos los empresarios, directivos y trabajadores, puesto que normalmente cuando nos referimos al conflicto la idea que da esta palabra es negativa, ya que muchos de los motivos que

provocan conflictos resultan de las diferencias personales (creencias, valores, su personalidad), tendencias humanas conflictivas (envidia, pereza, indiferencia) o causas contextuales (asignación de tareas, estados de ánimo).

Consecuentemente el conflicto es “algo connatural en el ser humano ya que debe desenvolverse en ambientes de discordia, porque la vida en comunidad está repleta de momentos en que cada persona tiene sus propias percepciones de las cosas, está influido por sus propios intereses y tiende a mantener sus posiciones frente a otros” (Porret, 2014, pág. 491)

“La psicología organizacional (PO) es la ciencia de la psicología que se aplica en los lugares de trabajo y se encarga de estudiar la conducta Humana cuando se manifiesta a nivel individual, grupal u organizacional, así como los procesos y estructuras laborales que la determinan” (Universidad Nacional, s.f.)

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que “es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales)” (Universidad Nacional, s.f.).

“La motivación es uno de los tópicos más estudiados de la psicología y del comportamiento organizacional, los hallazgos en ambos campos contribuyen al desarrollo y mejor entendimiento de las organizaciones, así como el comportamiento de los individuos” (Soberanes, s.f.)

### **La motivación en la empresa**

La motivación es clave para muchas empresas, es decir que es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad y la competitividad. Además, un buen empresariado, aunque tenga los mejores conocimientos y el mejor equipo, si no sabe motivar a su gente puede provocar el fracaso de su empresa.

Se puede decir que es más importante que otras variables porque con la motivación se puede llevar la capacidad para innovar. Hoy en día las empresas modernas definen la motivación como clave del éxito, es decir la inversión más productiva para las organizaciones.

La motivación laboral es una técnica, se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo. Para las empresas es muy importante que los empleados sean motivados porque eso ayuda a desarrollar sus tareas laborales correctamente y beneficia las organizaciones para obtener mejores resultados, también aumenta la calidad de vida laboral. Por lo tanto, se puede decir que los empleados también son beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

Para poder llegar a estado de satisfactorio es importante que las empresas planteen actividades que fomenten una mejora en el rendimiento de los empleados. Dicho esto, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para las empresas. Además, es importante la mejora en el medio laboral, desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos o herramientas de trabajo. Un cambio en el diseño del puesto de trabajo mejora la productividad en el empleado.

¿Se parte de la formulación del problema la cuáles están relacionadas a las motivaciones más frecuentes para que el personal técnico de la EMPRESA GRUPO MOREIRA BOLIVIA ubicada en el Centro de la ciudad de La Paz, encuentren satisfacción en el desarrollo de sus roles y aportes al crecimiento de la Institución? Y a

partir de los resultados obtenidos se realiza una propuesta que va a permitir integrar a la comunidad de la EMPRESA GRUPO MOREIRA BOLIVIA, en una tarea de motivación para fortalecer su clima laboral.

Con mucha frecuencia en nuestro medio, lo más habitual es que cuando se perciben problemas en los que están involucradas personas, se aborden y manejen por separado, como acontecimientos aislados. La Psicología organizacional nos hace un aporte bastante importante, y nos invita que se trabaje de una manera más de equipo y nos sugiere métodos para realizar un trabajo más productivo, que involucre a todo el equipo de trabajo. La Psicología Organizacional orienta a desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas

La motivación que origina, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano ha sido siempre un concepto importante que todo gerente debiera comprender. Los directivos, por definición, trabajan con personas y se sirven de ellas; sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir. Existen muchas teorías acerca de la motivación y la mayor parte de ellas difiere en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos. Sin embargo, la mayor parte de los gerentes sabe, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y al estímulo, y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización (De la Vequia, 2009)

### **Perspectivas de análisis en la motivación laboral**

Una vez explicada las teorías de motivación es importante para esta investigación las variables que influyen tanto individual como en el grupo. Además, esto nos ayudara hacia el control motivacional orientado a la mejora y optimización del rendimiento en la organización. Para ello, explicaremos las diferentes motivaciones.

### **Motivación individual**

Cada individuo pasa por conocer cuáles son sus necesidades y motivos. Ya conocemos que existen diferentes personas, es decir, que no todos tenemos el mismo objetivo y no todas personas se mueven por las mismas causas.

Anteriormente se ha comentado que los individuos son susceptibles de clasificación. Por lo tanto, en conocer a los individuos de una organización, en el marco de las teorías anteriores nos pueden servir de marco de referencia para entender sus necesidades y comportamientos.

Pero estudiar solo las necesidades humanas y la motivación no nos sirve, si no realizamos las siguientes fases, es decir, motivarla.

### **El equipo de trabajo como fuente de motivación**

Un equipo de trabajo está construido por los individuos, cada uno con sus propias necesidades y motivos, que tenemos que tener en cuenta. Para ello, se deberá tener un especial control de tal manera que la motivación en equipo incrementa su eficacia.

Desde este punto de vista, para poder lograr sus objetivos hay que estar motivados. Los aspectos motivadores del equipo de trabajo desde las teorías explicadas anteriormente pasan por cubrir las siguientes necesidades.

- Afiliación: proporciona seguridad en sus miembros.
- Creación de roles: proporcionan al individuo satisfacción de necesidades de poder y estatus.
- Interacción: cubre las necesidades sociales (Maslow).
- Obtención de metas: fomenta la percepción de satisfacción de la necesidad de logro. Además, existen diferentes formas de motivar al equipo como, por ejemplo:

- Asignación de objetivos e incentivos grupales (reconocimiento.)
- Concesión de autonomía respecto a su propia organización y al proceso de toma de decisiones (Libertad de afiliación).
- Se les asigna una dirección participativa (estatus y poder).
- Se les otorgue reconocimiento formal en la estructura de la organización y se acepte su influencia (reconocimiento, poder y logro).
- Factores centrados en la motivación en el trabajo

Ya estudiando todas las teorías sobre la motivación y la importancia que tiene en el trabajo, es necesario saber cuáles son los factores centrados en la motivación en el trabajo.

Trabajo mentalmente interesante. Los empleados prefieren un trabajo donde se ofrecen variedades de tareas, donde se establece la libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones.

Premios Equitativos. Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas. Es decir, que cuando el sueldo percibido por el trabajador es justo y basado en las exigencias del trabajador se obtiene mayor satisfacción, sin embargo, no a todos les interesa principalmente el dinero. Muchos trabajadores están dispuestos a recibir un sueldo menor con tal de trabajar en un sitio o en un puesto con menos exigencias, o bien tener mayor libertad en las tareas que realizan o en el horario de trabajo.

Condiciones de Trabajo favorables. Se da mucha importancia al ambiente laboral, es decir, los empleados prefieren un trabajo donde se garantiza la comodidad personal. Los estudios revelan que los trabajadores prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo.

Buenos compañeros. Las personas no sólo ganan dinero con su trabajo o realizan logros tangibles. Casi siempre, el trabajo satisface su necesidad de la interacción social. Por ello, no debe sorprendernos que tener compañeros de trabajo amistosos y buenos aumente la satisfacción del empleado. El comportamiento del jefe constituye también un importante determinante de la satisfacción.

Estos son los factores a los que hay que prestar atención en una empresa. Hoy en día la motivación es clave para el éxito de la empresa. Pero, la motivación no sólo depende del empleado, sino también del ámbito organizativo: las tareas que se ejecuten, las relaciones interpersonales, la seguridad y comunidad que dan las organizaciones a sus empleados.

### **Diferencia entre motivación y satisfacción.**

Para este trabajo es muy importante diferenciar entre motivación y satisfacción ya que son términos muy parecidos. En cuando hablamos de la motivación se define como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o metas. Sin embargo, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez ya cumplido el deseo.

Por tanto, podemos decir que la motivación es el resultado anterior, es decir que implicar el impulso para conseguirlo, mientras que la satisfacción es posterior al resultado ya que es resultado experimentado:

Motivación -> Resultados -> Satisfacción

### **Influencia del grupo en la motivación**

Otro factor muy importante en una organización es la influencia del grupo, es decir que las personas colaboran con otros grupos y que cada miembro del grupo aporta algo y depende de los demás para satisfacer sus aspiraciones. Por lo tanto, es importante este proceso ya que las personas que colaboran en un grupo pierden algo de su personalidad

individual y adquirida, mientras que esas necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo (Fernández, 1999)

Además, cuando se trata de grupo hay tener cuenta ciertas requisitos básicos para lograr la motivación. Es decir, saber qué participantes estarán en el grupo, la persona que tiene capacidad de dirigir motivar estos grupos. También poder escuchar las opiniones de los demás y evitar los conflictos en malas situaciones.

Por último, las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

La resiliencia organizacional consiste en la capacidad de toda empresa a sobreponerse a situaciones de adversidad, amenazas y crisis. Esta fortaleza es la clave para asumir de manera positiva los cambios y continuar con un mayor impulso hacia un futuro próspero.

Así como en la vida hay momentos buenos y malos, las empresas también atraviesan por momentos similares. Sin embargo, lo que determina que continúen en el mercado es su capacidad para afrontar las situaciones de crisis, superarlas y seguir adelante.

Una organización resiliente no solo se sobrepone a la crisis y al cambio, sino que se hace más fuerte luego de superar cada prueba, pero para ello es necesario que la empresa adopte dentro de su estrategia hábitos de excelencia y buenas prácticas que le permitan estar preparada ante la crisis.

Ser una organización resiliente tiene grandes beneficios, dentro de los que se destaca:

- Tendrá la capacidad de tomar riesgos con mayor confianza
- Responderá rápidamente y de manera oportuna ante las adversidades

- Manejará situaciones de cambios con éxito
- Se fortalecerá su confianza, credibilidad y cultura organizacional

La resiliencia organizacional requiere de transformación, innovación, renovación, comunicación y liderazgo. Además de otros tres elementos fundamentales: la excelencia del producto o servicio, tener confianza en el proceso y liderar el comportamiento de los miembros de la empresa.

Una parte vital para lograr la resiliencia organizacional es el factor humano, ya que se necesita de una cultura y un clima laboral que propicie el compromiso con el proceso en general y su resultado.

El contexto actual de las organizaciones está caracterizado por la alta competitividad y la adversidad del mercado, lo que supone momentos críticos para las organizaciones que deben ser superados adecuadamente para que estas sobrevivan y se mantengan estables. Sin embargo, aunque el contexto adverso es común para todas las organizaciones de un mismo sector, solo una proporción de estas logra sobrevivir en el mercado. La capacidad que presentan las organizaciones para renovarse y fortalecerse después de verse afectadas por una crisis es lo que se conoce como resiliencia organizacional (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013).

Se presentará un programa que integra todos los recursos en materia de motivación que nos otorga el estudio de los conceptos en psicología organizacional, considerando claro está que la motivación es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, y es precisamente en el ambiente laboral donde se manifiesta con una mayor necesidad

Por lo tanto y con el objetivo principal de encaminar las actividades de cada empleado para obtener los resultados satisfactorios, se presenta un programa de motivación con el fin de cubrir las necesidades que el talento humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas y así mismo se convierta en una herramienta de gran importancia.

Con talleres que tuvieron resultados favorables donde los participantes en su totalidad manifestaron que una alternativa de solución es la capacitación en relaciones humanas, pero no solamente a nivel de su área de trabajo sino a nivel de toda la institución, ya que esto permitirá que valores como el respeto, comprensión, cortesía, cooperación y comunicación de como resultado un clima laboral lleno de armonía

Se concluye finalmente que las dimensiones conflictivas, tienen mucho que ver las competencias conductuales necesarias para ejercer cada uno de los puestos de trabajo del área de Mantenimiento

Se recomienda al área que fortalezca competencias conductuales de sus colaboradores, ya que esto permitirá mejorar la calidad de sus actividades en su entorno laboral y la de mitigar conflictos laborales.

### **El ciclo motivacional**

Si se resumen todos estos enfoques de la motivación como un proceso de satisfacer las necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional. Este ciclo está organizado en algunas etapas que son las siguientes:

- Homeóstasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

Comportamiento.: El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Podemos decir que ser humano se encuentra en un medio circulante que impone ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Sabemos que un organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte e comportamiento humano. Por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento de esta manera nuestro comportamiento se dirige a satisfacer dicha necesidad.

El organismo al accionar la conducta no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).

- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria,

u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración (Maslow, 2017).

### **Clasificación de las motivaciones**

En continuación, a parte de las teorías explicadas anteriormente sobre la motivación se consigue importante para esta investigación y poder clasificarlas

#### **Motivación extrínseca:**

La motivación extrínseca está relacionada con lo que el empleado puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material, es decir, tener más. Pero este tipo de motivación no es la mejor razón por lo que se ha de buscar la productividad.

#### **Motivación intrínseca:**

Se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante. En este caso, el trabajo resulta intrínsecamente motivador. Sólo una cultura que haga ver los valores positivos del trabajo (no positivos como medio para conseguir otra cosa, sino positivos por sí mismos) estará en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta (Motivación, s.f.).

#### **Motivación transitiva:**

La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. En efecto, aunque los bienes intrínsecos al trabajo mismo son efectivamente motivadores en la propia dinámica laboral, éstos tienen un límite individual y necesitan ampliarse trascendiendo o traspasando su valor a otras personas. Así, saldríamos del ámbito de las motivaciones intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas. Las motivaciones transitivas mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que

el interés en el trabajo sobrepasa al individuo para volcarse sobre los demás. Y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de las motivaciones (Motivación, s.f.).

### **Motivación trascendente:**

Se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados. La clave que surge en nosotros al contacto con las tres dimensiones de la motivación hasta ahora desarrolladas (extrínseca, intrínseca y transitiva), reside precisamente en la calificación moral del bien que proporciona a los demás, cuando se trabaja con motivación transitiva. Porque si los bienes o servicios que les proporciona la empresa no responden a una necesidad o conveniencia de su naturaleza humana, entonces las motivaciones del trabajador serán transitivas, pero no trascendentes; serán a lo sumo intrascendentes y esto, a la larga, no proporciona aliento ni motivación.

La motivación trascendente se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo: por beneficiar a otro, el trabajador se aventura a pasar por encima de mí mismo (Motivación, s.f.).

Los demás, de acuerdo con su motivación primera y de corto alcance, buscan bienes extrínsecos, que se ven satisfechos gracias al trabajo. Así, el trabajo, movido por una motivación transitiva proporciona a los otros los bienes extrínsecos que ellos buscan.

De acuerdo con los resultados, el análisis y discusión del presente trabajo, se establece que para futuros desafíos profesionales se tome en cuenta que actualmente los psicólogos con énfasis organizacional, están o han estado ligados al proceso de selección de personal, como su principal foco de trabajo.

Los psicólogos con énfasis organizacional, identifican la necesidad de apropiarse de conocimientos técnicos y teóricos de las ciencias administrativas; destacando el dominio del lenguaje gerencial, manejo de indicadores de gestión, relaciones laborales, presupuestos, nómina, estadística, métodos de medición, entre otras. Así mismo, ser conocedores de temas relacionados con el entorno competitivo, económico y comercial.

Todo esto con el propósito de impactar de manera global las organizaciones a las que pertenece.

En este apartado, se ha desarrollado un análisis de las diferentes teorías sobre la motivación. En un principio, las centradas en las necesidades humanas hemos visto que provocan la motivación de un individuo, en la medida en que factores como, por ejemplo, la relaciones con los demás, el deseo de prestigio, etc., estén cubiertas. No obstante, todas ellas inciden en aspectos interesantes a tener en cuenta para poder analizar la motivación como un componente del comportamiento laboral.

Además, también es interesante tener en cuenta aspectos como el trabajo en equipo, que es un aspecto que desencadena factores motivacionales (necesidad de afiliación). Por último, pero también muy importante es distinguir la motivación y la satisfacción, ya que, si bien existe una clara relación entre ellos, no son exactamente lo mismo

## **CAPITULO I. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La empresa grupo Moreira Bolivia, hace parte de un gran grupo de empresas que a nivel nacional y regional están proporcionando a varias personas las oportunidades para el logro de sus propósitos, personales, familiares y también comunitarios.

El personal que labora en la empresa tiene la oportunidad de generar procesos de adaptación, pertenencia, participación, conflictos, amistades entre otros. Esto le exige a la empresa tener una adecuada preocupación de la administración de los recursos, para alcanzar metas personales e institucionales en un ambiente sano, productivo, eficaz, y efectivo para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en los procesos. La empresa grupo Moreira Bolivia, en su proceso de certificación en Calidad tiene ya definido con claridad su Misión, Visión, Política de Calidad, Valores Institucionales y su objeto.

Grupo Moreira Bolivia es una empresa que nació hace veintiocho años, la actividad principal de la empresa era la venta, distribución e instalación de equipos duplicadoras, plotters materiales de impresión de la marca Konica Minolta

Gracias al éxito y la penetración en los distintos departamentos, se decidió adoptar otras marcas como cambiar la razón. Sharp, OKI.

#### **1.1.1. Misión**

Ofrecer al cliente el mejor servicio único e innovador, calidad y valor de productos Tecnológicos en Fotocopiadoras Impresoras monocromáticas y full color, Pantallas Interactivas, Monitores Profesionales, con marcas de Calidad, como ser: Shrap, Konica Minolta, Oki, Pantum, a un precio razonable, para la satisfacción del cliente a través de País.”

“Porque nuestra Prioridad es satisfacer al Cliente”

### **1.1.2. Visión**

La Posibilidad de crear nuevas fuentes de empleo en el mercado competitivo empresarial con equipos de muy buena tecnología.

Expandir nuestro negocio no solo al País sino al extranjero, con ideas innovadoras.

### **1.1.3. Actividades**

Grupo Moreira Bolivia es una compañía líder dedicada a la actividad principal de la empresa es la venta, distribución e instalación y capacitación de equipos duplicadoras, plotters materiales de impresión de la marca Konika Minolta.

### **1.1.4. Valores**

Puntualidad con nuestros clientes, servicio de venta y post Venta Personalizado.

Capacitación a nuestro personal para la mejor atención a nuestros clientes.

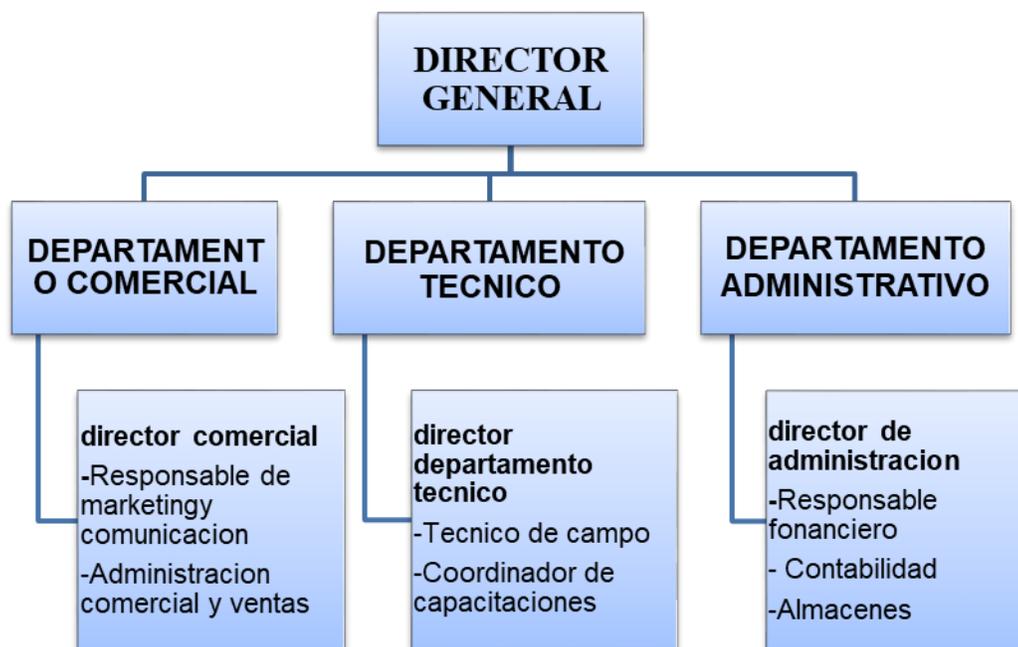
“Ser los más eficientes en el servicio de Venta Y post venta de bajo costo, ofreciendo a los clientes el mejor valor por su dinero”.

### **1.1.5. Personal**

El personal de la empresa desempeña sus tareas en turnos fijos: turno mañana de 8.30 a 17:30, Se trabaja de lunes a viernes.

En la empresa trabajan 26 personas que se encuentran organizadas de la siguiente manera:

**Figura No. 1** Organigrama de Organización



**Fuente:** Grupo Moreira Bolivia

## 1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el desarrollo del ser humano y su vida en general, en cada etapa de la vida se ve frente a una serie de circunstancias en los diversos planos en los que se desenvuelve, tal como en el quehacer profesional por la búsqueda de una posición laboral que le permita satisfacer las necesidades básicas como: vestimenta, educación, salud, vivienda etc.; y como si fuera poco está obligado a equilibrar la vida familiar, conyugal, social, laboral, etc.

Cada día es más necesario tener una plantilla competitiva y motivada, pero también es complicado debido de la crisis azota a todos los países, y que tiene a todo el mundo desmoralizado, todavía más si hablamos los que trabajamos en Bolivia. Dada la complicada situación que se vive en este país, es bueno que los trabajadores lleguen al trabajo y estén motivados, contentos, alegres, y con ganas de trabajar.

Antes la situación de crisis económica que se vive en la actualidad en país se podrá considerar que el trabajo solo se concibe únicamente como la fuente económica para satisfacer solo las necesidades básicas de cualquier individuo, y que el individuo con ello se sentirá satisfecho debido a clima de incertidumbre sobre la estabilidad económica y empleo.

Y es que el ser humano indistinto del género está expuesto a circunstancias adversas de la vida misma; por lo que, el saber adaptarse y recuperarse frente a las adversidades puede decidir su éxito o su fracaso; e inclusive transformar o darles un enfoque positivo a las adversidades podría servir para: proteger su salud emocional, convertirlo en un ser más productivo y exitoso o simplemente ser más feliz.

## **CAPÍTULO II PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

Siendo conscientes que toda empresa pública o privada debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal de la institución. La Gerencia debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

Por lo tanto y con el objetivo principal de encaminar las actividades de cada empleado para obtener los resultados satisfactorios, se presenta un programa de motivación con el fin de cubrir las necesidades que el talento humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas y así mismo se convierta en una herramienta de gran importancia.

### **2.1. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN CONFORME AL ÁREA DE INTERVENCIÓN**

<b>Área</b>	<b>Población</b>	<b>Tipo de intervención</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicología</li> <li>- Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica de grupos Integración social</li> <li>- Dinamización, responsabilidad empresaria</li> </ul>

### **2.2. PLAN DE ACCIÓN**

## 2.2.1. Objetivos

### 2.2.1.1. *Objetivo general del programa de motivación*

- Mejorar el clima motivacional y organizacional de los técnicos de la empresa GRUPO MOREIRA BOLIVIA. a través de actividades de trabajo en equipo.

### 2.2.1.2. *Objetivos Específicos*

- Contribuir en la comunicación entre empleados y empresa con talleres de comunicación verbal y no verbal para un mejor desempeño laboral.
- Fortalecer a los participantes sobre sus objetivos para lograr el éxito personal y profesional a través de actividades de grupo.

VERBO	OBJETO	FINALIDAD
Implementar	talleres sobre trabajo en equipo	Mejorar el clima motivacional y organizacional de los técnicos de la empresa a través de actividades grupales

### **Técnica**

- Dinámica de grupos
- Talleres de motivación

### **Instrumentos**

- A requerimiento del taller

- Por ejemplo: Laminas con figuras geométricas varias, hojas, lápiz y/o bolígrafos, tarjetas de papel, Caja, cintas de 5 cm de grosor, marcador grueso.

### **Actividades**

- Se describe las actividades a ser desarrolladas para el trabajo de intervención
- Actividades a desarrollar;

Las dinámicas de trabajo en equipo son cada vez más utilizadas en las empresas. Se trata de actividades y juegos sencillos de realizar que no precisan de infraestructuras especiales ni materiales caros ni sofisticados. La intención siempre es motivar laboralmente a los empleados, y las dinámicas de grupo, al igual que las retribuciones flexibles, son métodos efectivos. Dentro del mercado laboral actual, el perfil más solicitado para un buen puesto es aquél que destaca en aptitudes y actitudes en trabajo en equipo. No sirve de nada saber trabajar en equipo si los empleados no están motivados. Estos necesitan algo más que un buen salario, requieren de una **motivación** que los ayude a estar con ánimos cada día, para poder desarrollar su trabajo de forma productiva y para que sean capaces de incrementar su creatividad, es decir un buen salario emocional. (Shaw, 2016)

La rutina diaria provoca que exista monotonía y representa un riesgo debido al posible distanciamiento entre los miembros en los equipos de trabajo, impactando en la eficiencia, la productividad, la motivación y los resultados de las organizaciones. Las **dinámicas de grupo** pueden ser clave en la solución de estos casos. (Francia & Mata, 1992)

Este tipo de juegos pueden ser muy relajantes y divertidos para los empleados. Requieren una participación colectiva de todos los integrantes de la empresa en un ambiente distendido, sin presiones, ya que el objetivo de las dinámicas es mejorar el clima de trabajo.

Cuando a los empleados se le enseña a romper con la rutina diaria es cuando con más facilidad generan las ideas más creativas e innovadoras. El objetivo de las dinámicas en equipo es romper con esta rutina y mejorar las relaciones y su comunicación. La comunicación clara permite alcanzar objetivos de forma grupal logrando que todos trabajen en equipo. Al sentirse los empleados parte de la empresa, estos están más motivados y permiten que se sientan más estrategias, que piensen en soluciones nuevas y creativas y que todo el equipo en conjunto quiera mejorar e ir más allá de sus tareas. (Francia & Mata, 1992)

- **TELÉFONO VIVO**
- **EL CHISMORREO**
- **MEJORANDO MI CARÁCTER**
- **7 DIAS**

El Plan motivacional anteriormente propuesto tiene como fin principal elevar la motivacionales en el personal técnico. Sin embargo, estas acciones en su conjunto, tienen la finalidad también de producir beneficios a mediano y largo plazo para la organización. Con las siguientes actividades:

### **2.2.2. Aplicación de las actividades**

#### **2.2.2.1. *El Chismorreo***

##### **OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Identificar las comunicación verbal y no verbal y como se distingue dentro del grupo.

##### **Objetivos Específicos**

- Lograr fortalecer un lenguaje efectivo claro en la comunicación.
- Establecer las consecuencias dañino de los vacíos en la comunicación.
- Identificar los procesos comunicacionales del grupo.

## **METODOLOGIA**

### **Actividad:**

Dinámica “Dibujando a ciegas”

Trabajo de tejido.

### **Técnica:**

Reflexiva, participativa y formativa.

### **Instrumentos:**

Laminas con figuras geométricas varias, hojas, lápiz y/o bolígrafos, lana y tejedora.

### **Procedimiento:**

Se da a las personas unas hojas y papeles de forma individual, se les pide que dibujen formas geométricas que una compañera suya les ira informando. Esta persona que les va diciendo que dibujar esta de espalda a los miembros del grupo. El resto del grupo no debe preguntar nada. Una vez terminada esta, se pide a otra persona que de las indicaciones de otras figuras, y en esta ocasión los demás miembros del grupo si pueden hacer preguntas. Se compara ambas situaciones y se hace una reflexión.

### **2.2.2.2. Mejorando mi Carácter**

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Reflexionar sobre el autoconocimiento en particular para detectar los aspectos positivos propios comportamiento, en particular los defectos

### **Objetivos Específicos**

Conocer los defectos personales de los participantes.

### **METODOLOGIA**

#### **Actividad:**

Mejorando mi carácter

Técnica: participativa

#### **Instrumentos**

- Tarjetas de papel
- Caja
- Bolígrafos

#### **Procedimiento:**

Se reparten tarjetas a todos los asistentes y se les pide que escriban tres defectos suyos, luego se procede a recoger las tarjetas y mezclarlas en una urna o caja de la cual deben elegir una sin mirar, y tras leer los defectos descritos en la tarjeta, elegir uno para actuarlo en presencia de todos los participantes

#### **2.2.2.3. El Teléfono Vivo**

### **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Demostrar la falibilidad y la fiabilidad de los rumores entre los miembros de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

Vivir situaciones concretas de comunicaciones verbal para determinar la relación comunicacional de los trabajadores de la empresa.

### **METODOLOGIA**

**Actividad:** Teléfono vivo

**Técnica:** participativa

### **Instrumentos**

Tarjeta de papel con inscripción

### **Procedimiento.**

Se solicita la colaboración de 4 voluntarios, que son separados del resto del grupo, al primero de ellos se le muestra la tarjeta con la siguiente inscripción:

LA INSTITUTRIZ ALEMANA COME STRUDEL Y CANTA LA MARCELLESA

Posteriormente se le da la consigna de que comunique el contenido de la tarjeta a los demás asistentes (sin leer la tarjeta), luego se admite el ingreso del segundo participante, y el primer voluntario le comunicará el mensaje, este a su vez se lo anunciará al tercero, y así en modo sucesivo, al finalizar el proceso se procederá a leer el contenido de la tarjeta ante todos los asistentes.

### **2.2.2.3. 7 DIAS**

#### **OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Identificar las proyecciones a futuro de los participantes con respecto a su vida profesional

##### **Objetivos Específicos**

- Analizar las situaciones del porque relegamos algunas actividades que se piensa hacer.
- Fortalecer la importancia de realizar las actividades que se piensan y deseen en su debido momento.
- Demostrar como las emociones influyen en los sentimientos de las personas.

#### **METODOLOGIA**

##### **Actividad:**

- Dinámica “Siete días”
- Dinámica “Lo que me gustaría sentir”

##### **Técnica**

Reflexiva y participativa

##### **Instrumentos**

Papel, lápiz y/o bolígrafo, cintas de 5 cm de grosor, marcador grueso.

##### **Procedimiento:**

Se pide a las personas que cierren los ojos y se les cuenta la siguiente situación: “Esta usted por el mercado y de pronto de viene un dolor muy fuerte en el estómago, es tan fuerte que decide ir al doctor. Realizando una serie de análisis el doctor le da el siguiente diagnóstico: Usted tiene una enfermedad mortal y a raíz de ello solamente le quedan siete días de vida”. Después de relatada la historia se les pide que realicen un listado de las cosas que harían en esos siete días de vida que les queda. Posterior a ello se les pide que lo expongan y se realiza la reflexión grupal.

### 2.2.3. Cronograma

Se organiza cronológicamente las actividades.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Técnica 1				
Técnica 2				
Técnica 3				
Técnica 4				

Aplicación según calendario

**Técnica N°1:** actividad 7 Dias

**Técnica N°2:** actividad grupal el chismorreo

**Técnica N°3:** activad mejorando mi carácter

**Técnica N°4:** actividad grupal “el teléfono vivo”

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS DE INTERVENCIÓN**

Aplicación del plan de intervención por sesiones en las cuales son:

### **3.1. INFORME POR SESIÓN**

#### **3.1.1. Informe de Sesión 7 Días**

LUGAR, DIAS Y HORAS DE REALIZACION DE LA INTERVENCIÓN.

LUGAR:	Predios de la oficina (sala reuniones)	
DIAS	LUNES	MIERCOLES
HORARIO	19:00- 21:00	19:00- 21:00

#### **INTRODUCCION**

- Se procedió a la convocatoria, haciendo la invitación personal a cada uno de las participantes.
- Se dio la bienvenida y se explicó con detalle la actividad a realizarse.
- Se procedió a la exposición y reflexión de la actividad.
- Culminamos la actividad con la dinámica propuesta de la jornada.

#### **OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Identificar las proyecciones a futuro de los participantes con respecto a su vida profesional

##### **Objetivos Específicos**

- Analizar las situaciones del porque relegamos algunas actividades que se piensa hacer.
- Fortalecer la importancia de realizar las actividades que se piensan y deseen en su debido momento.
- Demostrar como las emociones influyen en los sentimientos de las personas.

## **METODOLOGIA**

### **Actividad:**

Dinámica “Siete días”

Dinámica “Lo que me gustaría sentir”

### **Técnica**

Reflexiva y participativa

### **Instrumentos**

Papel, lápiz y/o bolígrafo, cintas de 5 cm de grosor, marcador grueso.

### **Procedimiento:**

Se pide a las personas que cierren los ojos y se les cuenta la siguiente situación: “Esta usted por el mercado y de pronto de viene un dolor muy fuerte en el estómago, es tan fuerte que decide ir al doctor. Realizando una serie de análisis el doctor le da el siguiente diagnóstico: Usted tiene una enfermedad mortal y a raíz de ello solamente le quedan siete días de vida”.

Después de relatada la historia se les pide que realicen un listado de las cosas que harían en esos siete días de vida que les queda. Posterior a ello se les pide que lo expongan y se realiza la reflexión grupal.

En las cintas se escriben palabras que expresan emociones y actitudes como: risa, enojo, crítica, atención y aburrimiento. Se pide a personas escogidas que salgan del ambiente, se les coloca las cintas en la cabeza sin decirles que es lo que está escrito. Al resto que se quedó en el ambiente se les pide que lean la cinta de cada persona que entrara y actúen de acuerdo a lo escrito en la cinta. Cada persona con la cinta ingreso de forma individual una a una.

### **Resultados**

- Resultados
- Cualitativos
- Existió una muy buena predisposición para la realización de las actividades.
- Hubo un análisis muy profundo acerca de la proyección de vida y la coyuntura en la que se vive dentro de la empresa.
- Fortalecer la asertiva actitud y comunicación entre los miembros de la empresa.
- Se fortaleció la cohesión e interacción grupal.

### **Conclusiones**

Se realizó una actividad muy dinámica y participativa.

La reflexión encontrada sobre esta sesión fue muy importante ya que nos ayudó a comprender la idiosincrasia del grupo.

### **3.1.2. Informe de Sesión El Chismorreo**

LUGAR, DIAS Y HORAS DE REALIZACION DE LA INTERVENCIÓN.

LUGAR:	Predios de la oficina (sala reuniones)
--------	--

DIAS	LUNES	MIERCOLES
HORARIO	19:00- 21:00	19:00- 21:00

## **INTRODUCCION**

- Se procedió a la convocatoria, haciendo la invitación personal a cada una de las participantes.
- Se dio la bienvenida y se explicó con detalle la actividad a realizarse.
- Se procedió a la exposición y reflexión de la actividad.
- Culminamos la actividad con la dinámica propuesta de la jornada.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Identificar las comunicación verbal y no verbal y como se distingue dentro del grupo.

### **Objetivos Específicos**

- Lograr fortalecer un lenguaje efectivo claro en la comunicación.
- Establecer las consecuencias dañinas de los vacíos en la comunicación.
- Identificar los procesos comunicacionales del grupo.

## **METODOLOGIA**

### **Actividad:**

Dinámica “Dibujando a ciegas”

Trabajo de tejido.

**Técnica**

Reflexiva, participativa y formativa.

**Instrumentos**

Laminas con figuras geométricas varias, hojas, lápiz y/o bolígrafos, lana y tejedora.

**Procedimiento:**

Se da a las personas unas hojas y papeles de forma individual, se les pide que dibujen formas geométricas que un compañero suyo les ira informando. Esta persona que les va diciendo que dibujar esta de espalda a los miembros del grupo. El resto del grupo no debe preguntar nada. Una vez terminada esta, se pide a otra persona que de las indicaciones de otras figuras, y en esta ocasión los demás miembros del grupo si pueden hacer preguntas. Se compara ambas situaciones y se hace una reflexión.

**Resultados****Cualitativos**

- Existió una muy buena predisposición para la realización de las actividades.
- Se analizó los componentes de la comunicación y aquellos componentes faltantes dentro de la empresa.
- Se reafirmó la necesidad de una comunicación abierta y sincera entre los miembros del campamento.
- Fortalecer la asertiva actitud y comunicación entre los miembros de la empresa.
- Se fortaleció la cohesión e interacción grupal.

**Conclusiones**

Se realizó una actividad muy dinámica y participativa para desarrollar las interacciones de grupo.

### 3.1.3. Informe de Sesión Mejorando Mi Carácter

#### LUGAR, DIAS Y HORAS DE REALIZACION DE LA INTERVENCIÓN.

LUGAR:	Predios de la oficina (sala reuniones)	
DIAS	LUNES	MIERCOLES
HORARIO	NOCHES 19:00 A 21:30	NOCHES 19:00 A 21:30

#### INTRODUCCION

En esta jornada se realizó la dinámica MEJORANDO MI CARÁCTER, en la que se requirió que cada participante escribiera en una tarjeta tres defectos suyos que le produjeran desagrado pero sin mencionar la identidad, posteriormente se mezclaron todas las tarjetas escritas en un cajón que sirvió de ánfora, a continuación cada persona debía tomar una de las tarjetas y elegir cuál de los tres defectos, en ella mencionados, era el que quería interpretar, de modo que cada participante tuvo la oportunidad de actuar y demostrar la conducta que se pretendía corregir, esta actividad, genero bastante entusiasmo y permitió reflexionar sobre las actitudes suelen tomarse a la ligera pero a veces reportan contratiempos severos.

#### OBJETIVOS

##### Objetivo General

Reflexionar sobre el autoconocimiento en particular para detectar lo aspectos positivos propios comportamiento, en particular los defectos

##### Objetivos Específicos

Conocer los defectos personales de los participantes.

#### METODOLOGIA

**Actividad:** Mejorando mi carácter

**Técnica:** participativa

### **Instrumentos**

- Tarjetas de papel
- Caja
- Bolígrafos
- Procedimiento.

Se reparten tarjetas a todos los asistentes y se les pide que escriban tres defectos suyos, luego se procede a recoger las tarjetas y mezclarlas en una urna o caja de la cual deben elegir una sin mirar, y tras leer los defectos descritos en la tarjeta, elegir uno para actuarlo en presencia de todos los participantes.

### **Resultados**

#### **Resultados cualitativos**

Esta dinámica permitió poner en perspectiva las relaciones con el entorno y sobre todo valorar si realmente es positivo apegarse a ciertas conductas que tienden a aislar a las personas, es decir que evitan formar comunidad.

### **Conclusiones**

Esta dinámica refleja que si bien nadie es perfecto, todos somos seres perfectibles en tanto haya un sincero interés por mejorar nuestras actitudes para con nosotros mismos y los demás en beneficio de crear comunidad y fomentar los valores del respeto a la individualidad y el crecimiento personal.

### **Recomendaciones**

Es necesario realizar esta dinámica bajo el marco del respeto hacia la individualidad, de modo que nadie se sienta criticado o expuesto.

### 3.1.4. Informe Por Sesión El Teléfono Vivo

LUGAR, DIAS Y HORAS DE REALIZACION DE VOLUNTARIADO.

LUGAR:	Predios de la oficina (sala reuniones)	
DIAS	LUNES	MIERCOLES
HORARIO	NOCHES 19:00 A 21:30	NOCHES 19:00 A 21:30

#### INTRODUCCION

En esta jornada se realizó la dinámica EL TELEFONO VIVO, que tuvo como objetivo demostrar el buen uso de la comunicación verbal entre los miembros de la empresa.

#### OBJETIVOS

##### Objetivo General

Demostrar la falibilidad y la fiabilidad de los rumores entre los miembros de la empresa.

##### Objetivos Específicos

Vivir situaciones concretas de comunicaciones verbales para determinar la relación comunicacional de los trabajadores de la empresa.

#### METODOLOGIA

**Actividad:** Teléfono vivo

**Técnica:** participativa

##### Instrumentos

Tarjeta de papel con inscripción

**Procedimiento.**

Se solicita la colaboración de 4 voluntarios, que son separados del resto del grupo, al primero de ellos se le muestra la tarjeta con la siguiente inscripción:

LA INSTITUTRIZ ALEMANA COME STRUDEL Y CANTA LA MARCELLESA

Posteriormente se le da la consigna de que comunique el contenido de la tarjeta a los demás asistentes (sin leer la tarjeta), luego se admite el ingreso del segundo participante, y el primer voluntario le comunicará el mensaje, este a su vez se lo anunciará al tercero, y así en modo sucesivo, al finalizar el proceso se procederá a leer el contenido de la tarjeta ante todos los asistentes.

**RESULTADOS****Resultados cualitativos**

- Esta dinámica permitió evaluar los beneficios de la comunicación abierta y los posibles perjuicios que conlleva el manejo de rumores en la empresa
- Se fortaleció la comunicación entre las personas de la empresa
- Se hizo notar la importancia de una comunicación fiable y fundamentos de los rumores dentro del ambiente laboral

**RECOMENDACIONES**

A la conclusión de esta dinámica es necesario hacer énfasis en los beneficios de mantener una comunicación abierta y asertiva entre todos los miembros de la empresa.

**3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3.2.1. Resultados Sesión 7 Días**

Los participantes coinciden en su totalidad que los conflictos laborales se caracterizan por las diferencias existentes entre los seres humanos. En consecuencia, se puede decir que para los participantes el conflicto laboral es una situación en la que dos personas o más partes están en desacuerdo entre sí, desencadenando pugnas laborales y discrepancias, ya que el comportamiento de una de las partes perjudica los intereses, necesidades, deseos o valores que persigue la otra persona. La vida laboral nos permite trabajar y conocer personas que tienen su propia historia, experiencias, expectativas y emociones que difieren de los nuestros, por lo que serán inevitables ciertas situaciones en las que no estemos de acuerdo con nuestro compañero de trabajo, es por ello que a lo largo de nuestra vida profesional tendremos que gestionar responsablemente estos conflictos.

Uno de los participantes manifestó que si una persona quiere llegar a un acuerdo ya sea porque no le parece, o no le gusta, o no quiere, debe ser respetada su decisión, ya que puede estar infundada sobre algo que quizá le molesta, por lo que en esta situación lo que se puede hacer es modificar el conflicto, invitando a la persona a buscar dentro de sí misma una alternativa pequeña que le de tranquilidad, los mismos que serán pequeños avances que sumados serán grandes progresos. Sin embargo, los otros dos participantes manifestaron que otras alternativas de solucionar desacuerdos o conflictos son los procesos de negociación y de mediación, técnicas que tienen sus propias características, mientras que la negociación busca que las dos partes ganen a través de resultados que sean beneficiosos para todas las partes, la mediación busca lo mismo, pero con un tercero imparcial que les ayude a definir el problema para lograr un acuerdo satisfactorio entre las partes

### **3.2.2. Resultados de Sesión El Chismorreo**

Para esta sesión los participantes tuvieron enfoques diferentes, con respecto a la actitud que toman los colaboradores frente a un conflicto laboral. En todo entorno profesional existirán siempre desafíos en la manera en la que nos relacionamos con los

demás, más aún, cuando se trate de un grupo humano numeroso en donde coexisten diferentes personalidades, es por ello que los participantes han manifestado que muchos de ellos no afrontan los conflictos porque se les dificulta verbalizar sus pensamientos, generando personas que fácilmente se frustren y que en algún momento determinado exploten dando lugar a la violencia, así también tenemos el de no asumir responsabilidades cuando las cosas no salen bien, ya que es más cómodo y fácil echar la culpa a los demás generando un ambiente de hostilidad y de desconfianza y por último ante actitudes negativas lo mejor que se puede hacer como menciona un participante es la predisposición de mediar, por lo que será necesario la colaboración de todos para ceder, cambiar y modificar actitudes, de lo contrario será difícil resolver el problema, porque no se trata de tener o no la razón si no de llegar a lo que es mejor para todos y de volver a un clima de armonía.

Los participantes de este grupo manifestaron en su totalidad que al pasar gran parte de su tiempo en el trabajo, la interacción diaria con el equipo de trabajo no siempre va a generar aprecio y cariño entre las partes, ya que muchas veces se da como resultado de malas relaciones, ya sea porque a una persona se le ordena, o no se le ordena, porque hace o porque no hace etc., convirtiendo al ambiente laboral en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandonar el trabajo, lo que ocasiona repercusiones negativas en el rendimiento laboral de cada una de las personas involucradas. En este caso los trabajadores del Área técnica manifestaron que las situaciones que generan conflictos entre los compañeros de trabajo vienen desde los niveles más altos, puesto que los jefes no saben ordenar o designar funciones con autoridad, lo que origina la desobediencia y la falta de colaboración por parte de algunos compañeros de trabajo, ocasionando quejas constantes y descontento al no ser reconocidos sus esfuerzos. Por lo tanto, un líder debe trabajar en conjunto con su equipo de trabajo y preguntar por soluciones conjuntas y dirigirlos con las soluciones adecuadas después de un consenso, es por ello que los jefes o líderes (gerentes) deben entender que no están en esa posición no solo por ser inteligentes, sino porque saben dirigir, saben delegar y saben preguntar

### **3.2.3. Resultados de la Sesión Mejorando mi carácter**

Los participantes tuvieron respuestas diferentes con respecto al porqué se dan los conflictos en las relaciones laborales, pero las mismas no distan de estar alejadas de una realidad, puesto que el ser humano se conecta con otras personas desde la subjetividad, es por ello que desde la percepción puede existir o no la afinidad para que una persona te caiga bien o mal, por lo tanto esto podría causar chismes o malos comentarios, conducta que perjudica la productividad de las actividades encomendadas, ya que estos comentarios negativos se adueñan del ambiente laboral siendo nefastos para el área de trabajo. Así también tenemos a la falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, generando sentimientos negativos entre sus compañeros, ocasionando que no exista la antes mencionada afinidad o la química para trabajar juntos, por lo tanto, esto podría ocasionar estrés y muchas veces enemistades, por lo que será necesario crear una cultura organizacional basada en el respeto y la honestidad

### **3.2.4. Resultados de la Sesión El Teléfono Vivo**

Los participantes opinaron de una manera unánime que el factor preponderante para que se den los conflictos laborales es la falta de competencias comunicacionales, manifestando que los seres humanos no somos asertivos, empáticos, no hacemos reclamos responsables, no sabemos pedir disculpas oportunamente, no pedimos aclaraciones de lo que nos están pidiendo, no sabemos hacer retroalimentación de la información etc. La comunicación es un elemento de gran relevancia en las relaciones humanas, puesto que una persona por naturaleza requiere relacionarse con otros individuos para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y en el caso de las empresas la comunicación es una herramienta fundamental ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones con el fin de identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores, caso contrario una mala comunicación será un problema en las organizaciones ya que se generan malas relaciones, un ambiente de trabajo hostil, lo cual hace que sus trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces provocando una

desmotivación laboral por la incertidumbre provocada por la falta de comunicación la misma que genera confusión y desconfianza.

Los participantes coincidieron en que una de las vías principales para resolver los conflictos entre los trabajadores, es la de promover y mantener la comunicación, y en un segundo plano el diálogo respetuoso entre los colaboradores, fomentar la amistad, el trabajo en equipo y el ser comprensivos. La clave está en encarar abiertamente los inconvenientes y realizar negociaciones con el fin de encontrar un resultado en el que todos salgan beneficiados, todo esto bajo el marco de la comunicación, el intercambio de información y los acuerdos a los que se puede llegar para la resolución de conflictos. Es por ello importante manifestar que sí los conflictos se gestionan responsablemente, estos suelen ser uno de los mayores impulsores de cambios, convirtiéndose en mecanismos para fortalecer ideas y opiniones generando un equipo de trabajo más innovador y eficaz, el mismo que fortalecerá la amistad y la comprensión entre ellos. En consecuencia, la comunicación permitirá que el diálogo que se produzca entre los trabajadores durante el desarrollo del conflicto, ayude a construir un ambiente laboral más sano.

### **3.3. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS**

Los participantes en su totalidad manifestaron que una alternativa de solución es la capacitación en relaciones humanas, pero no solamente a nivel de su área de trabajo sino a nivel de toda la institución, ya que esto permitirá que valores como el respeto, comprensión, cortesía, cooperación y comunicación de como resultado un clima laboral lleno de armonía. Desarrollar y fortalecer las relaciones interpersonales dará como resultado personas productivas y satisfechas en el entorno laboral, algo que será fundamental para mantener una buena relación tanto con sus compañeros de trabajo y con sus jefes. En definitiva no es un secreto que mantener las ganas y motivación para realizar nuestras tareas, depende en gran medida de la relación que se tenga con el resto del equipo de trabajo, pero también cada colaborador deberá hacer su mejor esfuerzo para sentirse

cómodo en su trabajo y mejorar el ambiente laboral día a día, y con pequeños avances como lo es el respeto y buenos modales ya estaremos al otro lado.

También manifestaron en su totalidad que ni su área de trabajo ni la institución tienen un plan de manejo de conflictos, por lo que, si existe una situación de molestia o incomodidad con algún compañero de trabajo, lo que se hace es mantener un diálogo con la persona en conflicto, pero si de esta conversación no resulta nada positivo, quien interviene como mediador es el jefe de área, el mismo que ha podido dar solución a situaciones desagradables con sus colaboradores, pero que también han existido situaciones en donde las partes involucradas no han podido limar asperezas por lo que la mediación no ha sido fructífera. Cabe mencionar que en todo grupo de trabajo existen conflictos y esto se debe a que cada integrante tiene distinta educación, tradiciones, convicciones, metas etc., lo importante es que el líder tenga la habilidad de poder mediar y encontrar una solución a esos problemas. Finalmente, el líder o la empresa deben impulsar planes de acción para resolver los conflictos, ya que no basta solamente con elegir una opinión sobre otra, sino que esta decisión debe estar apoyada por una estrategia laboral a seguir.

La sugerencia es que la mayoría coincide que el respeto y la comunicación son las bases fundamentales para el mejoramiento de las relaciones humanas en el entorno laboral, y ciertamente se puede decir que el valor del respeto expone el mejoramiento de la comunicación laboral, ya que conlleva a un diálogo productivo y esto solo se logra cuando en la empresa se tiene un diálogo respetuoso que considere el ganar-ganar de las partes. Pero se debe considerar que el respeto no solamente va a generar una comunicación efectiva, sino que también generará y mejorará aspectos como lo es el compromiso, comprensión, obediencia y la puntualidad entre los trabajadores, propiciando el trabajo en equipo.

Finalmente, el éxito y desarrollo organizacional radicará en que el líder (gerente) sea capaz de generar una cultura organizacional que proyecte el respeto entre colaboradores

y sea capaz de incorporar los mejores canales de comunicación que conlleven a un dialogo positivo entre colaboradores propiciando una convivencia armónica en el trabajo

- Finalizado el proyecto de intervención, se concluye que los objetivos planteados al inicio de esta investigación fueron cumplidos en su totalidad, los mismos que fueron los siguientes:
- La sustentación de esta intervención a través de su marco teórico, ayudo a fortalecer el desarrollo del plan de acción para mejorar las motivaciones laborales.
- Al identificar a la organización o en este caso al área de trabajo, queda demostrado que la misma atravesaba problemas en sus relaciones laborales, afectado a los equipos de trabajo y a su entorno laboral.
- La empresa grupo Moreira Bolivia en su manual de clasificación de puestos del Código de Trabajo, solamente toma en cuenta dos de la características esenciales para el desarrollo y desempeño de los puestos técnicos del área de Mantenimiento como los son: conocimientos y destrezas sin tomar en cuenta sus competencias conductuales, mismas que son importantes para predecir quien hace algo bien o lo hace pobremente dentro de una variedad de situaciones y desafíos laborales, como lo son los conflictos laborales.
- El desarrollo de un plan de intervención es una propuesta para mitigar conflictos laborales que surgen en el área del personal técnico, el mismo que servirá de base para otras propuestas de mejora en éste entorno laboral, ya que en el área nunca sea realizado una intervención en gestión de conflictos y mucho menos de evaluaciones de clima laboral.
- Se concluye finalmente que las dimensiones conflictivas, tienen mucho que ver las competencias conductuales necesarias para ejercer cada uno de los puestos de trabajo del área de Mantenimiento

## **Recomendaciones**

- Se recomienda al área de personal técnico, que a más de la aplicación de este plan de intervención para mitigar conflictos en su entorno laboral, se realice también evaluaciones de clima laboral para tener más instrumentos de información y tomar cartas sobre el asunto dentro de su entorno laboral.
- Se recomienda al área que fortalezca competencias conductuales de sus colaboradores, ya que esto permitirá mejorar la calidad de sus actividades en su entorno laboral y la de mitigar conflictos laborales.
- Llevar a cabo talleres de diálogo con los colaboradores del área, por lo que se recomienda realizar grupos focales, con el fin de que los colaboradores puedan expresarse y manifestar su sentir y sus deseos, lo cual permitirá mejorar los flujos de comunicación tanto con su líder y con sus compañeros de trabajo.
- La aparición de conflictos en las organizaciones es algo tan natural y que ligados a situaciones personales estos se pueden convertir en situaciones bien desagradables, por lo que es necesario contar con personal a cargo de dinámicas que permitan fomentar cambios de actitud que favorezca las relaciones laborales motivacionales.  
(Shaw, 2016)

## **CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL**

### **4.1. PLANTEAMIENTOS FUTUROS, DESAFÍOS A NIVEL PROFESIONAL**

De acuerdo con los resultados, el análisis y discusión del presente trabajo, se establece que para futuros desafíos profesionales se tome en cuenta que actualmente los psicólogos con énfasis organizacional, están o han estado ligados al proceso de selección de personal, como su principal foco de trabajo.

Los psicólogos con énfasis organizacional, identifican la necesidad de apropiarse de conocimientos técnicos y teóricos de las ciencias administrativas; destacando el dominio del lenguaje gerencial, manejo de indicadores de gestión, relaciones laborales, presupuestos, nómina, estadística, métodos de medición, entre otras. Así mismo, ser conocedores de temas relacionados con el entorno competitivo, económico y comercial. Todo esto con el propósito de impactar de manera global las organizaciones a las que pertenece.

Los profesionales de la psicología organizacional, deben dominar temas relacionados con el liderazgo, visión generalista de los procesos y tener capacidad para trabajar con otras disciplinas; sí desean comprender el negocio al que pertenecen y ser generadores de valor.

El papel del psicólogo organizacional en las empresas de hoy, se percibe como estratégico puesto que es el llamado a liderar los procesos humanos, mediante la gestión y desarrollo del talento humano.

Consecuentemente para establecer mecanismos de acción que mejoren las relaciones laborales del área se tendrá que trabajar para mejorar el clima laboral con respecto a los conflictos que se suscitan en el área antes mencionada, las mismas que son:

- Calidad de liderazgo

- Equipo de trabajo
- Flujos de comunicación
- Reconocimiento
- Cambios de carácter
- Construir soluciones y no buscar culpables
- Relaciones interpersonales y gestión de conflictos
- Valores

#### **Calidad de liderazgo.**

El líder debe tener un conjunto de habilidades que guíe e influencie a que los colaboradores trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos en común, por lo que debe ser íntegro, empático, comunicativo, ser justo y equitativo entre otros valores, pero sobre todo debe anticiparse en prevenir conflictos con su colaboradores para evitar situaciones desagradables con sus subordinados. Por lo que será necesario que en el caso que el líder sepa delegar tareas sobre los miembros de su equipo con autoridad y respeto, para que las actividades laborales se la realicen dentro del marco de la justicia y no del favoritismo.

#### **Equipos de trabajo.**

El trabajo en equipo es una forma de organización con la que se obtienen mejores resultados que con el trabajo individual, por lo que potenciar las relaciones en un equipo de trabajo es una labor de vital importancia que recae sobre los hombros del líder, por lo que el líder tendrá que lidiar con los diferentes deseos, necesidades e intereses de cada uno de los miembros de un equipo, lo que conlleva a que puedan surgir conflictos por estas diferencias entre los colaboradores. En el área de Mantenimiento técnico es

necesario reforzar y fomentar la responsabilidad de cada colaborador y la confianza, los mimos que convertirán al trabajador en una persona motivada, que se siente aceptado y valorado en su entorno laboral.

### **Flujos de comunicación.**

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente, es por ello que la comunicación es el pilar fundamental del trabajo, ya que esta permitirá el diálogo y consecuentemente permitirá la acción de conversar con otros con el fin de intercambiar ideas que produzcan beneficios de diversa índole. Por lo que será necesario fortalecer los flujos de comunicación en el área de Mantenimiento para que no exista malos entendidos y más bien se genere un ambiente de confianza entre los colaboradores.

### **Reconocimiento.**

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, por lo que el reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actuará como una fuerza invisible que estimule la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta que es el éxito de la empresa. Por lo que será necesario que en el área técnica lleve a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, para no caer en lo que se podría considerar un favoritismo.

### **Cambios de carácter**

El trabajo es una actividad en la que es necesario gestionar las emociones, ya que juegan un rol fundamental en la satisfacción laboral, funcionamiento grupal, liderazgo, en los procesos de negociación, conflicto y toma de decisiones, en el estrés laboral etc., Consecuentemente las emociones ya sean positivas o negativas causaran un cambio en las actitudes y el comportamiento de una persona, siendo esta beneficiosa o nefasta en el lugar

de trabajo, lo que traerá grandes repercusiones o beneficios a la organización. Pero si se gestionan oportunamente las emociones en el lugar de trabajo habrá mayor confianza, se comportarán con mayor flexibilidad y tendrán mejor capacidad para resolver problemas, caso contrario pueden incitar a conductas que no son apropiadas en el trabajo como lo son los chismes, culpar a los compañeros, trabajar lentamente de manera intencional causando acumulación de actividades. Por lo que será necesario que el líder trabaje en estrategias de inteligencia emocional para que los colaboradores puedan expresar sus sentimientos y necesidades.

### **Construir soluciones y no buscar culpables.**

Hay actos que son característicos de algunas personas y que marcan su personalidad y su relación con el resto, pero además pueden ser tan poderosos, que se transforman en los peores defectos encareciendo el ambiente de trabajo y trayendo una mala vibra a nuestro entorno, es así que un comportamiento desagradable que han manifestado los trabajadores del área técnica es que existen compañeros que no asumen sus responsabilidades cuando se suscitan complicaciones en alguna actividad laboral. Existe una falta de compromiso, ya que no son capaces de asumir las responsabilidades adquiridas en un principio, lo que perjudica el trabajo en equipo y generando desconfianza del trabajo y de sus compañeros, es por ello necesario que el líder genere estrategias de solución para que las relaciones labores no se vean perjudicadas al momento de realizar una actividad laboral.

### **Relaciones interpersonales y gestión de conflictos.**

Todos los seres humanos experimentamos alguna vez en nuestra vida, conflictos o problema interpersonales, por lo tanto el conflicto es un proceso de interacción que se da por la convivencia, y en las organizaciones esto es algo tan natural para su funcionamiento, ya que es algo que no se puede evitar, por lo que es importante que se trabaje en prevenir

las consecuencias de un conflicto no resuelto y trabajar hacia la resolución de las tensiones, cohesionando y reforzando el grupo de trabajo, en donde la participación y la comunicación serán los pilares fundamentales para lograr un mayor compromiso en la resolución de conflictos existentes entre los colaboradores

### **Valores.**

La práctica de los valores necesariamente mejorará las relaciones laborales, forjará amistades, incrementará el espíritu de servicio y alentará un ambiente de lealtad y solidaridad en el entorno laboral, por lo tanto la falta de valores en el ser humano se verá reflejado también en la actividad laboral, trayendo como consecuencia la falta de cooperación, comentarios negativos y murmuraciones, los mismos que van provocando el desánimo de asistir a laborar, el desinterés por hacer bien su trabajo o el poco respeto y consideración hacia las demás compañeros de trabajo. Por lo que será necesario fortalecer valores compartidos para que tanto el trabajador y la organización salgan ganando, ya que trabajadores y empresarios deben percibir que el éxito de la organización se logra en unión.

El concepto de trabajo es percibido por los psicólogos con énfasis organizacional como una actividad que al realizarla, se convierte en modeladora de identidad personal y social. De igual manera, es vista como un medio para conseguir algún tipo de compensación material o psicosocial.

Con el fenómeno de la globalización, el psicólogo en las organizaciones está emigrando a otros lugares. Concretamente está siendo relevado a atender procesos específicos de la gestión humana. En este sentido, es contratado como agente externo para realizar un proceso específico en diferentes empresas o por el contrario, es vinculado a una organización para liderar un solo proceso de gestión humana, bajo la consigna de especialización de funciones.

Es importante, también, señalar la adaptación a la nueva realidad digital en todas las facetas de la vida, donde se están creando a una velocidad inusitada nuevos modos de trabajar y relacionarnos que plantean constantes retos que requieren un conocimiento exhaustivo del comportamiento humano y un compromiso ético, propio de los psicólogos, que garantice una reflexión sobre el qué se hace y cómo se hace la adaptación digital.

Luego de la realización de este trabajo, no cabe duda que contar con una efectiva gestión de los recursos humanos se ha convertido en una necesidad elemental para potenciar el desarrollo de una organización y de sus miembros. Sin embargo, esta práctica suele ser poco frecuente en organizaciones que han comenzado siendo pequeñas y orientadas a la satisfacción del cliente externo y que han atravesado por grandes modificaciones a raíz de su crecimiento.

El repentino cambio y evolución de una empresa conlleva consigo mayores esfuerzos por coordinar el funcionamiento general de la organización para no dejar de satisfacer la demanda del producto que se fabrica. Sin embargo, frecuentemente se olvida de que una pieza importante de este sistema es la fuerza de trabajo a nivel operativo quien está a cargo de cumplir con esto. Así, se torna necesario tener en cuenta cuáles son las necesidades que este grupo de trabajo manifiesta, con el fin de mantener motivado al grupo y cumplir la misión final de la organización.

Pero, al momento de intervenir en un sistema organizacional con estas características, es necesario tener en cuenta que todo cambio implica resistencia y se debe ser prudente al proponerlo. Esto requiere de observación, planificación y seguimiento ya que cada sistema organizacional tiene sus modos de funcionamiento, sus maneras de reaccionar frente a los cambios, sus estructuras y procesos y las características de los miembros que la dirigen y la componen. De modo tal que al momento de sugerir acciones que promuevan el desarrollo de la organización y sus miembros en materia de recursos humanos, es imprescindible ser cautelosos y no querer invadir y corregir de modo abrupto su funcionar.

Considero que primordialmente debe haber una convicción por parte de sus gerentes o jefes de querer efectuar cambios y mejoras y de agudizar la observación en los índices de ausentismo, de siniestrada y de motivación de los miembros que trabajan en ella. De este modo, las acciones que se propongan en este tipo de organizaciones que conservan ciertas estructuras del pasado y que no se han ajustado a la realidad por su veloz desenvolvimiento, deben ser interventoras, pero no avasallantes y que no impliquen un cambio absoluto del maniobrar. Por lo contrario, debe efectuarse una evaluación de las necesidades principales que no están siendo cubiertas, y luego, paulatinamente ir incorporando distintas prácticas que concuerden con el momento presente de la organización y su filosofía. Deben ser actividades coordinadas con la cultura organizacional y con la totalidad de sus miembros, orientadas con un objetivo principal: el exitoso desempeño de la organización, tanto interna como externamente.

Así, el funcionamiento general de la misma debe comenzar a ser entendido como un sistema compuesto por unidades, donde cada una de las cuales debe trabajar cumpliendo sus metas individuales para así lograr el objetivo colectivo. En todo esto, la motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Incorporar esta filosofía gradualmente se convierte en gran desafío para quien se propone gestionar los recursos humanos. Sin embargo, los resultados pueden reflejar mejoras significativas e introducir cambios que favorezcan el funcionamiento global de la organización y de sus miembros

1. Promover la participación activa de todos los técnicos en actividades intra y extra asistenciales de la institución.
2. Satisfacer la necesidad predominante de logro, generando acciones que permitan utilizarla como una valiosa herramienta para alcanzar los objetivos institucionales con mayor eficiencia.
3. Valorar y reconocer a los profesionales con más tiempo de servicio, recordando que ellos muestran el mismo alto grado de motivación que los profesionales nuevos.

4. Disminuir o eliminar los compartimentos estancos por tiempo de servicio, ya que en todos los grupos existe un alto grado de motivación laboral, con diferentes necesidades predominantes.
5. Crear programas orientados a incrementar la motivación del personal contratado por locación de servicios, fundamentalmente en base a la satisfacción de necesidades de logro y poder.
6. Motivar al personal de cada grupo ocupacional, con acciones directas de acuerdo a sus necesidades predominantes.
7. Considerar las necesidades de logro, poder y afiliación, para aplicar intervenciones y estimular la motivación laboral.
8. Satisfacer la elevada necesidad de logro, con programas de capacitación, docencia, investigaciones, proyectos de inversión, etc.; como recompensa a quien “produce más”, “cumple mejor”, “es más puntual”, “brinda atención de mejor calidad”, etc.
9. Involucrar al personal en la toma de decisiones, mantenerlo informado, escuchar sus opiniones y mostrar una actitud de diálogo permanente.

Para mejorar un plan de motivación en primer lugar hay que definir las estrategias en función de las secciones: Clima laboral, Calidad de trabajo, Trabajo en equipo, Comunicación y la Recompensas para alcanzar los objetivos planteados. Además, el plan integrado por los objetivos debe ser coherente con las políticas de la empresa.

La segunda parte del plan de motivación se trata del seguimiento, es decir con esta etapa se permite llevar el control y la evolución de la aplicación de las estrategias en la empresa. También se permite el conocimiento de la manera en que se viene aplicar y desarrollar dichas estrategias

Y por último es la evaluación, se miden los resultados y como se están cumpliendo los objetivos que fueron fijados, al final si cumplen el objetivo planteado con la realidad haciendo esto mediante diferentes herramientas como las siguientes estrategias.

### **Estrategia de confort**

Este es un componente fundamental en el clima laboral de una empresa, ya que el diseño la distribución y las comodidades que ofrezcas tienen un gran impacto en el desempeño de cada uno de tus empleados, es muy importante que los espacios de trabajo sean cómodos, frescos y amplios que les permita desarrollar su trabajo eficazmente.

Como el acondicionar la temperatura en las oficinas, ya que la empresa por la falta de economía a veces no controla la temperatura adecuada, por lo tanto, se deberían instalar más aires acondicionados para que en todos los puntos de empresa se obtiene la misma temperatura.

### **Trabajo en equipo.**

Otra de las estrategias para mejorar el clima laboral en la empresa es compartir la información de misión y objetivos o metas que el equipo debe perseguir, ayuda a cada individuo a comprometerse con el grupo y así poder trabajar en conjunto. Además, metas colectivas bien establecidas y comunicadas son un buen recurso para ayudar a un miembro del equipo a retomar su curso cuando se ha desviado. Todo grupo necesita sus normas de convivencia: horarios de trabajo, metodología, comunicaciones, contingencia para ciertas situaciones, etc.

La comunicación y el seguimiento son herramientas fundamentales que tienes como líder para fomentar el trabajo en equipo. Planificar reuniones de avance periódicamente también te permitirá tener un espacio determinado para la comunicación. Tu equipo necesita saber que va por el buen camino, o si se ha desviado, necesita saberlo a tiempo para poder retomar el curso necesario.

### **Estrategia de comunicación**

Una de las estrategias para mejorar el clima laboral es tener una comunicación fluida y ser directo con los empleados, enseñándoles que no hay que hablar a espaldas de los compañeros, acostúmbrales a no inculpar directamente a los compañeros cuando tienen errores, es decir Todos tenemos derecho a equivocarse y el camino es encontrar soluciones, no proferir acusaciones. Una buena relación entre el personal hará más amena la convivencia en el trabajo.

Para la aplicación de esta estrategia es mejor establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.

### **Estrategia de recompensa**

Establecer una estrategia de recompensa o un plan de incentivos acorde con las necesidades reales de la organización aumenta la motivación, el nivel de compromiso de los empleados y, como consecuencia, también su rendimiento.

Además, se puede establecer días y horas libres a los trabajadores siempre y cuando sea posible en función a objetivo cumplido por los mismos, los objetivos pueden ser incremento de los salarios, premios en realización de un trabajo excelente.

### **Recomendaciones finales al trabajo de intervención realizado en la empresa grupo Moreira Bolivia S.R.L.**

Una vez realizado el trabajo de intervención se puede llegar a diferentes conclusiones.

En cuanto al “clima laboral” que se desarrolla el trabajo cotidiano se destacan los problemas sobre la integración de los empleados, las condiciones físicas del puesto de trabajo, es decir que hay un” mal clima “Por lo tanto, hay un ambiente laboral desfavorable de cual se provoca la desmotivación de los trabajadores y disminuye la productividad.

Por otra parte, la relación con la “calidad en el trabajo”, se ha observado que los empleados en ámbito laboral sufren la presión y tensión en su puesto de trabajo. Estos resultados pueden perjudicar la empresa y puede poner en el peligro la salud de los trabajadores. Además, existe un porcentaje de personas que opinan que su trabajo es aburrido y monótono. Dicho eso la empresa debe mejorar el ámbito de trabajo de manera que disminuye la presión y realizar actividades fuera de la oficina.

Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Por lo tanto, al menos una vez al mes la empresa podía planear una reunión o realizar actividades fuera de la empresa como una visita a un recinto cultural u organizar un partido de fútbol.

También si los directivos o gerentes intentan felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica que medidas correctivas deben asumir cuando no se alcanzan los objetivos, son motivadoras, es decir se trata de poder evaluar el desempeño de los empleados.

Si nos centramos en “equipo de trabajo”, se destacan problemas de comunicación entre la empresa y sus colaboradores, además los nuevos empleados menos relación tienen con el resto de sus compañeros, pero que esto no es obstáculo para que entre ellos se reconozca el trabajo bien hecho. Por lo tanto, ya sabemos que la comunicación en una organización es el factor clave que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo. Además, para que un equipo de trabajo sea efectivo y puede lograr los objetivos principales es importante la comunicación entre ellos, es decir, hay que establecer una comunicación libre y abierta en cuanto de sus compañeros.

En cuanto a “la comunicación”, se ha destacado que una parte de los empleados están en desacuerdo con la comunicación interna sobre la empresa o grupo. La comunicación efectiva con empleados, clientes es esencial para la empresa, las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos. Por lo tanto, para mejor se aplicará la estrategia de comunicación para poder mejorar este punto.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. Según los análisis de esta sección de trabajadores (técnicos) se destaca que el problema principal es la recompensa de los empleados. Es decir, los empleados no están contentos ni motivados por su salario, es decir se sienten no valorados. Por lo tanto, dicho el cambio hay que empezar por la política retributiva ya que se ha visto que los empleados cobran menos.

Además, es importante que el sistema de recompensa sea diseñado de acuerdo con las necesidades de los individuos. Es decir, los empleados están motivados por la atmósfera laboral de respeto mutuo. La recompensa enfatiza el respeto que la empresa tiene por el empleado y promueve el respeto entre los empleados también.

En principio se llevarían a cabo modificaciones ya que, al estudiar la política retributiva que sigue la empresa con respecto al sector del área laboral éstos cobran por debajo de lo establecido.

Por lo que, se trataría de realizar una reunión explicativa con el fin de poder explicar todas las mejoras que se van a llevar a cabo abordando este punto de forma que los empleados puedan apreciarlo y resolver problemas existentes ante cambios de horarios o turnos.

Además, sería conveniente a realización al menos una reunión a la semana para compartir con los trabajadores y los resultados que se han obtenido de forma general en la empresa, resolver problemas conflictos los malentendidos, ya que se ha observado muchos problemas aparte de la retribución también y por la falta de comunicación.

Sería conveniente realizar al menos una reunión anual para compartir con los trabajadores los resultados que se han obtenido de forma general en la empresa, ya que este punto se plantea como debilidad frente a los trabajadores.

Por último, en función a ciertos parámetros y por disminuir la presión y el estrés se les premiarán los trabajadores con días y horas libres por el excelente trabajo y su antigüedad en la empresa, eso no quiere decir que los nuevos no estarán premiados, ya que esto mejora el ámbito laboral y motivara los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.f.). Obtenido de <https://cursoco.weebly.com>: <https://cursoco.weebly.com/teoriacutea-de-los-dos-factores.html>
- De la Vequia, C. D. (2009). Obtenido de <http://cdigital.uv.mx>:  
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28323/1/De%20La%20Vequia%20Cora.pdf>
- Fernández, R. M. (1999). *El grupo y sus conflictos*. Mancha - España: Universidad de Castilla.
- Francia, A., & Mata, J. (1992). *Dinámicas y Técnicas de Grupo* (26 ed.). Madrid España: CCS. Recuperado el 30 de marzo de 2021
- García, A. J. (12 de Febrero de 2018). Recuperado el 11 de Enero de 2021, de <https://psicologiaymente.com>:  
<https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Gross, R. (2015). *Psicología, la ciencia de la Mente y la Conducta*. Medellín - Colombia: Manual Moderno.
- Mahou A. Wamba, L. G. (2004). *A Review of researcha on the need hierarchy Theory*. New York: Baruch College.
- Maslow, A. H. (2017). *Motivation and Personality* (Decima ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (2012). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid - España: Narcea.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional – Una revisión teórica. *ALOMA Revista de Psicología ciencias de la Educción y del Deporte*(1138-3194), 13-24. Obtenido de <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197/130>
- Porret, G. M. (2014). *Gestión de personas conflictivas: Guía para reducir el estres y mejorar las relaciones interpersonales*. Madrid - España: ESIC.
- Shaw, M. E. (2016). *Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Madrid - España: Herder.

Soberanes, E. L. (s.f.). Obtenido de <https://www.academia.edu>:

[https://www.academia.edu/8460990/MODELO\\_DE\\_MOTIVACION\\_PARA\\_ORGANIZACIONES\\_EN\\_MORELOS\\_Lugarda\\_Soberanes\\_Espinoza?auto=download](https://www.academia.edu/8460990/MODELO_DE_MOTIVACION_PARA_ORGANIZACIONES_EN_MORELOS_Lugarda_Soberanes_Espinoza?auto=download)

Universidad Nacional. (s.f.). Obtenido de <http://datateca.unad.edu.co>:

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90016/2013\\_2/Lecturas\\_de\\_referencia\\_Lecciones/Leccion\\_Evaluativa\\_Unidad\\_2/psicologa\\_organizacional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90016/2013_2/Lecturas_de_referencia_Lecciones/Leccion_Evaluativa_Unidad_2/psicologa_organizacional.html)