



Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Gestión del talento humano como una herramienta para incrementar  
la motivación en el personal operativo de empresas en la ciudad de  
Guatemala**

(Artículo Científico - Trabajo de Graduación)

Juan Fernando Díaz de León

Guatemala, agosto 2020

**Gestión del talento humano como una herramienta para incrementar  
la motivación en el personal operativo de empresas en la ciudad de  
Guatemala**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Juan Fernando Díaz de León

M. Sc. Rosa María Ortega Lemus (**Asesora**)

Mgtr. Emerson Corrales Lara (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Luis Fernando Ajanel**

Coordinador

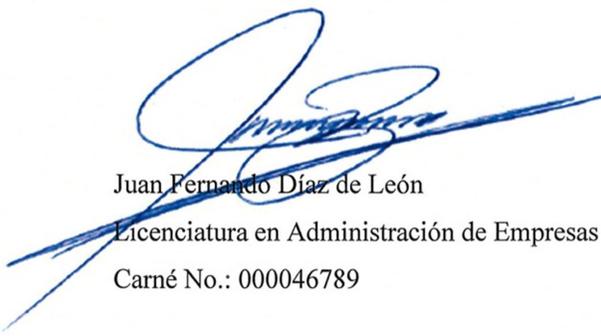
Guatemala, 2 de marzo de 2,020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy el autor del Artículo científico titulado **“Gestión del talento humano como una herramienta para incrementar la motivación en el personal operativo de empresas en la ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Juan Fernando Díaz de León  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No.: 000046789

REF.: C.C.E.E.LIC.ADMON.A03-PS.003.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 1 DE JULIO DE 2020**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Licenciada Rosa María Ortega Lemus  
**Revisor:** Licenciado Emerson Corrales Lara  
**Carrera:** Licenciatura En Administración de Empresas

**En el Artículo Científico titulado: “Gestión del talento humano como una herramienta para incrementar la motivación en el personal operativo de empresas en la ciudad de Guatemala,”**

**Presentada por:** Juan Fernando Díaz de León.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



M.A. Ronaldo Antonio Giron Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala 2 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente.

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **“Gestión del talento humano como una herramienta para incrementar la motivación en el personal operativo de empresas en la ciudad de Guatemala”**, realizado por Juan Fernando Díaz de León, ID 000046789, estudiante de Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Rosa María Ortega Lemus

Colegiado Activo 14366

Guatemala, 18 de marzo 2020

Señores Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Gestión del talento humano como una herramienta para incrementar la motivación en el personal operativo de empresas en la ciudad de Guatemala”**, realizado por Juan Fernando Díaz de León, ID 000046789, estudiante de la Licenciatura en Administración de empresas, he procedido a la Revisión del mismo haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio Dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Emerson Corrales Lara', written in a cursive style.

Mgtr. Emerson Corrales Lara

Colegiado Activo 13,036

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por su infinita bondad, por permitirme la vida y el deseo de superación profesional, por su gran amor y misericordia ya que sin él nada somos.
- A mi familia:** Por las alegrías y tristezas, pero siempre rodeados de amor, es por ello que siempre estamos tan unidos, y el amor es lo que prevalece en todos nosotros. No podría vivir sin ustedes, pues son las personas únicas de mi vida a las cuales deseo siempre amar.
- A mis catedráticos:** Le agradezco su digna labor y le doy mi reconocimiento por fomentar la educación de generación en generación, inculcando valores y sembrando el conocimiento formando a mejores ciudadanos.
- A mis amigos:** Aquellos que se descubren en los peores momentos y que hoy están presentes en mi vida. Muchas gracias por su sincera amistad.

## Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Metodología</b>	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Definición del tipo de investigación	2
1.5. Sujetos de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	3
1.6.1. Temporal	3
1.6.2. Geográfico	3
1.7. Definición de la muestra	4
1.7.1. Empleo de muestra finita	4
1.8. Instrumentos de investigación	5
1.9. Recolección de datos	6
1.10. Procesamiento y análisis de datos	6

<b>Capítulo 2</b>	7
<b>Presentación de resultados</b>	7
2.1. Presentación de resultados	7
<b>Capítulo 3</b>	24
<b>Discusión</b>	24
3.1. Extrapolación	24
3.2. Hallazgos y análisis general	28
3.3. Conclusiones	29
<b>Referencias</b>	30
<b>Anexos</b>	32
Anexo 1	33
Encuesta	33

## Lista de gráficos

Gráfica 1: Nivel de compromiso hacia los objetivos empresariales	8
Gráfica 2: Nivel de relación del trabajador con sus compañeros	9
Gráfica 3: Nivel de la comunicación entre trabajadores y jefe inmediato	10
Gráfica 4: Nivel de motivación del colaborador	11
Gráfica 5: Nivel de satisfacción hacia la empresa	12
Gráfica 6: Frecuencia de capacitaciones	13
Gráfica 7: Calidad de las instalaciones de la empresa	14
Gráfica 8: Frecuencia de las actividades para incentivar la calidad en el trabajo	15
Gráfica 9: Frecuencia de convocatorias para el desarrollo profesional	16
Gráfica 10: Retroalimentación positiva al colaborador	17
Gráfica 11: Calidad de las condiciones y seguridad en el trabajo	18
Gráfica 12: Grado de flexibilidad de la empresa hacia las autorizaciones y permisos	19
Gráfica 13: Nivel de satisfacción salarial	20
Gráfica 14: Acceso a equipo de protección para el trabajador	21
Gráfica 15: Nivel de satisfacción hacia la supervisión en la empresa	22
Gráfica 16: Grado de compromiso de la empresa hacia las necesidades del colaborador	23

## **Abstract**

El presente artículo plantea un análisis crítico de la aplicación de la gestión del talento humano como una herramienta para la motivación del personal operativo llamando a la reflexión y desarrollo organizacional. El capital humano requiere incentivos que contribuyan en su conducta para que su comportamiento esté dirigido al logro de objetivos organizacionales, generando ventajas competitivas y un crecimiento profesional.

Para la obtención de datos se utilizó la encuesta como herramienta en la recopilación de información y así plasmar todas las inquietudes del grupo de estudio, determinando las precariedades de las organizaciones. La motivación de los colaboradores y la producción con eficiencia están ligadas a una buena gestión del talento humano por lo cual se consideró el abordar los temas relacionados a capacitación, motivación, convivencia, y un plan de carrera organizacional todo inmerso en la verdadera gestión del talento humano.

## **Introducción**

La presente investigación tiene como objetivo determinar que la gestión del talento humano constituye una herramienta para incrementar la motivación en el personal operativo en la ciudad de Guatemala, las empresas de hoy en día no han contemplado este factor primordial para la búsqueda del éxito.

Las empresas del sector operativo en se están enfocando en otros recursos olvidando que el activo más valioso son las personas, estudios realizados a lo largo del tiempo han demostrado que el elemento principal para una organización exitosa son los colaboradores.

En el Capítulo uno se desarrolla la metodología de la investigación, planteando el nivel de motivación de las personas que operan en las empresas de ciudad de Guatemala, razón por la cual se desarrolla la pregunta de investigación que pretende indagar acerca de la gestión del talento humano como una herramienta para incrementar la motivación.

En el Capítulo dos se presentan los resultados obtenidos por medio de la encuesta como instrumento de investigación, reconociendo las necesidades de los colaboradores para incrementar la motivación laboral.

En el Capítulo tres se expone la extrapolación de los resultados basados en el capítulo anterior, todo está relacionado en los hallazgos; se presentan las citas con las teorías de autores reconocidos que exponen temas referentes a los resultados de la investigación.

Procedente de toda la información compilada y los resultados obtenidos se plantean las conclusiones que buscan dar respuesta a los objetivos plasmados para este estudio.

# **Capítulo 1**

## **Metodología**

### **1.1. Planteamiento del problema**

A nivel empresarial se hace necesario determinar si la gestión del talento humano constituye una efectiva herramienta de motivación para los colaboradores, así como conocer si ésta genera un compromiso del trabajador con la empresa a la que pertenece. Es importante identificar qué acciones pueden emplear las organizaciones para lograr que el colaborador operativo desarrolle sus actividades con responsabilidad, profesionalismo y calidad de servicio; asimismo, el presente estudio tiene el propósito de conocer que si se cuenta con personal motivado éste podría producir más de lo requerido y con un valor agregado; así como determinar, las incidencias y efectos de no contar con incentivos laborales. Para el departamento de gestión del talento humano la motivación es uno de los principales elementos que favorece a las precariedades del área operativa en las empresas de Guatemala, asimismo, las capacitaciones permanentes, líneas de comunicación definidas y la creación de procesos se logra que los colaboradores se encuentren alineados a los objetivos y metas que se ha propuesto la empresa.

Es importante tener la opinión de los colaboradores para saber cómo se sienten y cuáles son sus deseos de mejora para sentirse motivados y valorados en su lugar de trabajo. Puede decirse que para lograr una verdadera iniciativa en el trabajador, deben existir políticas, cultura organizacional y un buen clima laboral que favorezca el desarrollo de los individuos en sus áreas de trabajo y permita obtener lo mejor de ellos, así como también, lograr que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales y de trabajo.

Por tanto, se busca determinar si el aumento de la motivación en el área operativa de las empresas de la ciudad de Guatemala provoca en los colaboradores un alto rendimiento e invita así a obtener resultados positivos en el logro de objetivos organizacionales. Por lo anterior mencionado se decidió realizar la siguiente investigación con el deseo de aportar una herramienta viable a la gestión del talento humano en el desarrollo de la motivación en el personal operativo de la ciudad de Guatemala.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Es la gestión del talento humano una herramienta para incrementar la motivación en el personal operativo de empresas en la ciudad de Guatemala?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar si la gestión del talento humano constituye una herramienta para incrementar la motivación en el personal operativo de empresas en la ciudad de Guatemala.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar el modelo actual de la gestión del talento humano en empresas de la ciudad Guatemala
- Exponer las necesidades de mejora en la gestión del talento humano en puestos operativos.
- Determinar los factores que inciden para motivar al personal operativo.

## **1.4. Definición del tipo de investigación**

El tipo de investigación que se presenta es de tipo descriptiva pues se busca evaluar las características de la población o situación en particular. Se identifican las particularidades de los involucrados en el estudio para su mejor comprensión y desarrollo en la investigación, siendo esta una herramienta base para la formulación de hipótesis y teorías.

Por su enfoque la investigación es de carácter cuantitativo ya que se realiza un proceso muestral recopilando cuidadosamente información necesaria para la comprensión de las experiencias de quienes fueron objeto de estudio y así obtener un acercamiento para una experiencia completa e íntegra.

Así pues, también por su naturaleza, la investigación es de tipo inductiva en la cual existe la interacción con la población objeto de estudio, se buscan las respuestas a aquellas interrogantes que se plantean en el proceso de la recopilación de información, para obtener las conclusiones generales partiendo de los hechos particulares.

## **1.5 Sujetos de investigación**

Se estudió al personal operativo por medio de variables geográficas de pequeñas y medianas empresas del sector operativo en la ciudad de Guatemala, también se utilizó la variable demográfica enfocada en recopilar información respecto al sexo, religión y escolaridad de los involucrados para el estudio de sus comportamientos.

En cuanto al estudio psicográfico se pretende definir como son las personalidades, estilos de vida, valores, actitudes e intereses de las personas; todo esto con el fin de entender su forma de pensar y sus anhelos de vida. Así pues, se aplica la variable conductual para estudiar los hábitos de las personas en cuanto a jornadas de trabajo, horarios, comportamiento, entre otros factores.

## **1.6. Alcance de la investigación**

### **1.6.1. Temporal**

El estudio se desarrolló en un tiempo de 7 meses, se inició en el mes de octubre 2,019 y finalizó en abril del año 2,020.

### **1.6.2. Geográfico**

Se realizó el estudio de la investigación para personal operativo el cual está concentrado en las zonas 11, 12 y 13 de la ciudad de Guatemala.

## 1.7. Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita

Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra, solo podrán referirse a la población en referencia.

La expresión población se usa para indicar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra y las poblaciones por su tamaño pueden definirse en infinitas o finitas, para este estudio la muestra será finita y se determinara con su respectiva formula.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

De acuerdo al registro mercantil de la ciudad de Guatemala el tamaño de la población es de 27,336 operarios de empresas concentradas en el área de investigación.

No fue empleada una prueba piloto por lo que se ha determinado el utilizar valores de 0.5 para las probabilidades de éxito y las probabilidades de fracaso, las cuales están representadas por las letras p y q.

El nivel de confianza utilizado en la muestra asciende al 0.93 que de acuerdo a la tabla de valores de Z este porcentaje de confianza se representa en 1.81; se estableció también un error muestral de 0.08.

Ya con la información obtenida se procede a calcular el tamaño de la muestra a continuación:

N = población (27,336)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

Z = nivel de confianza (1.81)

e = error de muestreo (0.08)

$$n = \frac{1.81^2 * 27,336 * 0.5 * 0.5}{0.08^2 * (27,336 - 1) + (1.81^2 * 0.5 * 1)}$$

$$n = 127$$

El resultado reflejado es de 127 personas siendo está la muestra para la investigación.

## **1.8 Instrumentos de investigación**

La encuesta es una técnica aplicada en la investigación que favorecen a la obtención de datos necesarios para el correcto análisis de un grupo de personas que son objeto de estudio. Este tipo de herramienta sin duda genera confiabilidad y hace que el procedimiento para obtener la información sea más rápido y eficaz.

En la encuesta se emplean diferentes interrogantes estandarizadas con el objetivo de obtener datos cuantitativos referentes a un tema en concreto. Para esta investigación se utilizó la herramienta de la encuesta conformada por preguntas de tipo cerradas, ordinales y nominales para el mejor aprovechamiento de las respuestas en tiempo y calidad.

## **1.9. Recolección de datos**

La recolección de datos se refiere al uso de una variedad de técnicas y herramientas que se utilizan por el investigador análisis de la información. La recolección de datos es un examen de fuentes de datos primarios y secundarios referentes al objeto de estudio, como ya se mencionó en el punto anterior la información será facilitada por medio de la herramienta de la encuesta.

## **1.10. Procesamiento y análisis de datos**

Posteriormente de aplicar la encuesta para la recopilación de datos se procedió a tabular por medio de una hoja electrónica en Excel, para posteriormente presentar graficas de tipo circular para la discusión y análisis de los resultados estableciendo las conclusiones de la información procesada.

## **Capítulo 2**

### **Presentación de resultados**

#### **2.1 Presentación de resultados**

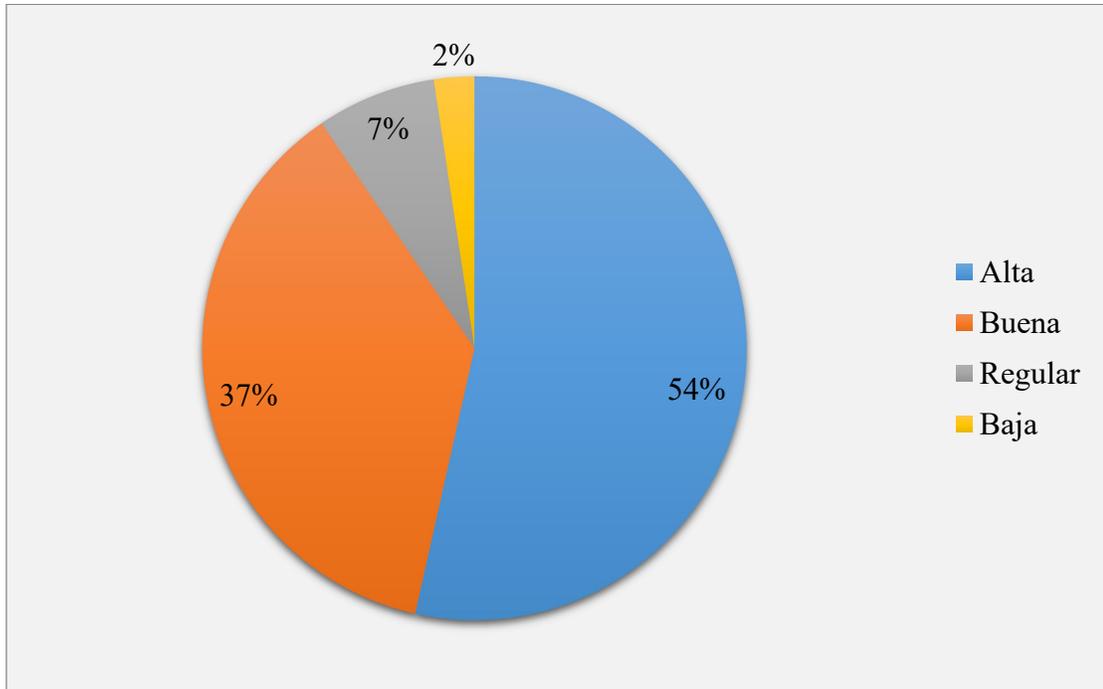
En este capítulo se da a conocer los resultados obtenidos por medio del instrumento de investigación, éste consistió en una encuesta de 16 preguntas las cuales van relacionadas al objeto de estudio y se pretende procesar la información obtenida para el análisis de la gestión del talento humano como herramienta para incrementar la motivación en las empresas que cuentan con personal operativo en las zonas 11, 12 y 13 de la ciudad capital de Guatemala.

A continuación se presentan los gráficos de los resultados obtenidos con una muestra de 127 participantes de las zonas de estudio:

## Gráfica No. 1

Nivel de compromiso hacia los objetivos empresariales

¿Cómo califica su nivel de compromiso con los objetivos y metas de la empresa?

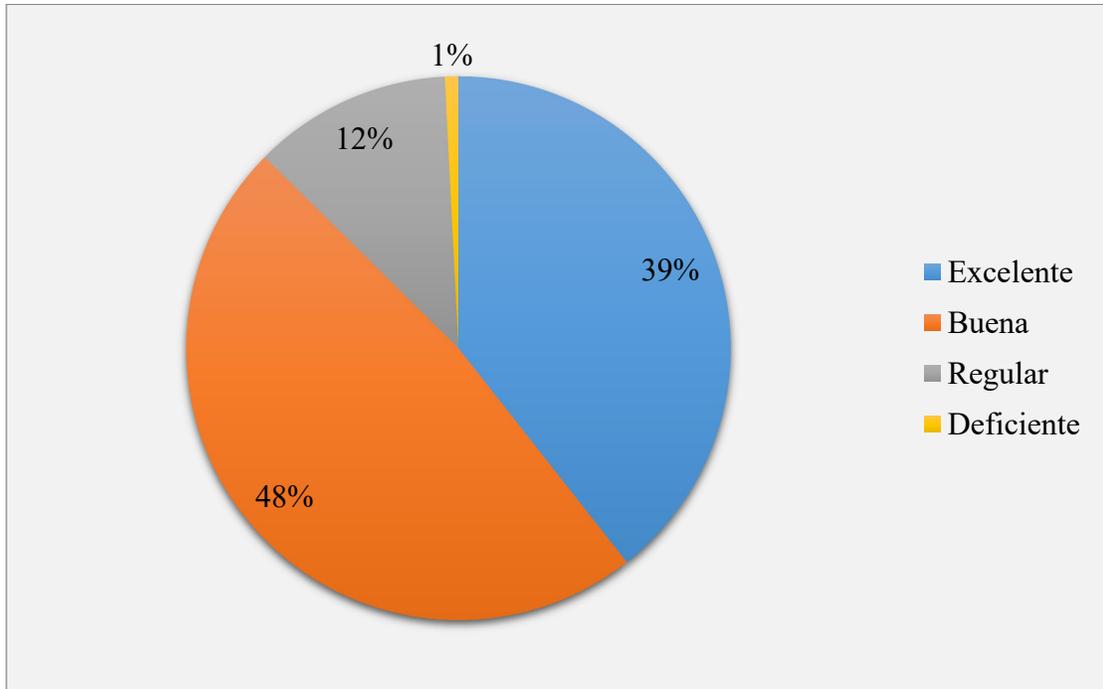


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 2

Nivel de relación del trabajador con sus compañeros

¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?

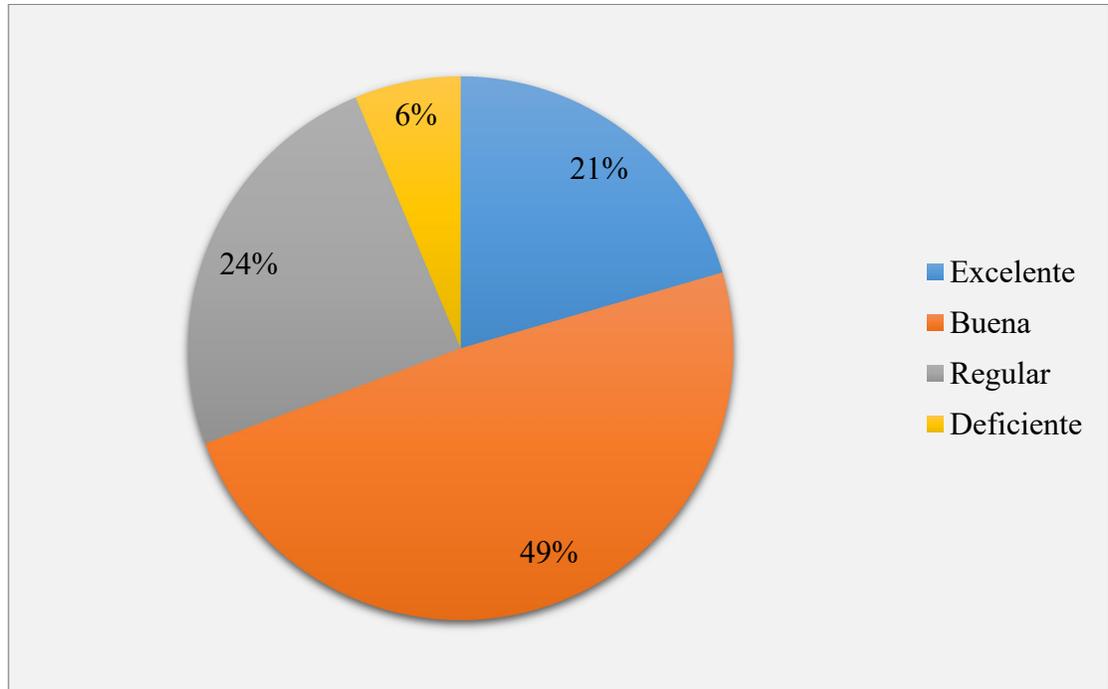


Fuente: elaboración propia, año 2020

### Gráfica No. 3

Nivel de la comunicación entre trabajadores y jefe inmediato

¿Cómo evalúa la comunicación entre los subordinados y su jefe inmediato?

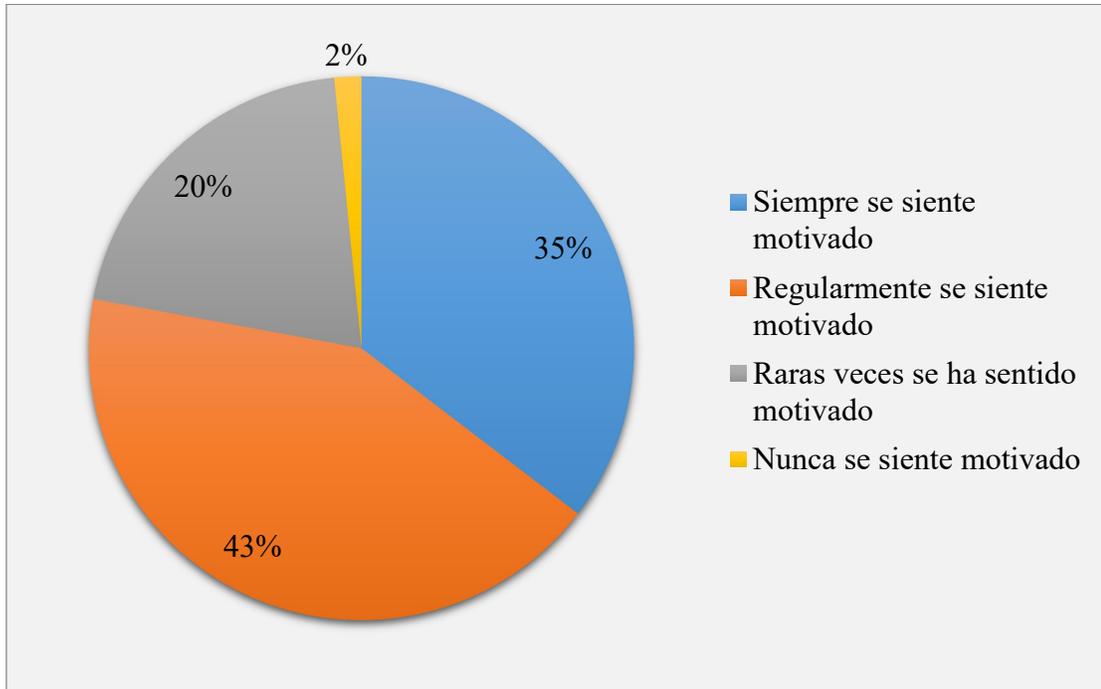


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 4

Nivel de motivación del colaborador

¿Se siente motivado en las actividades que actualmente desempeña?

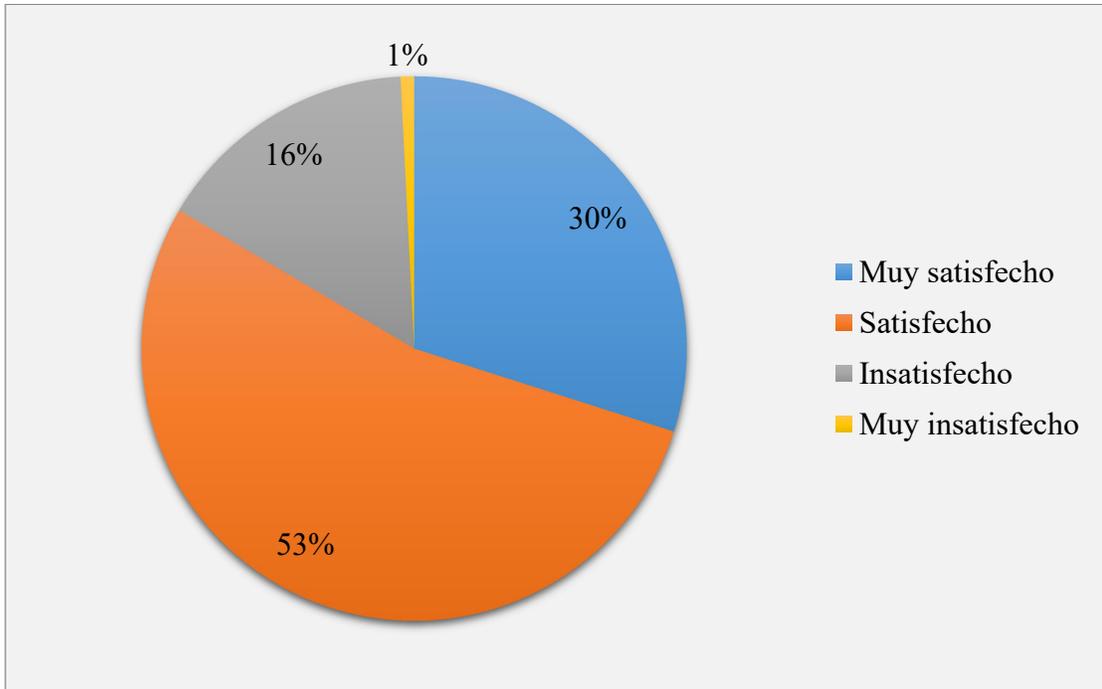


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 5

Nivel de satisfacción hacia la empresa

¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

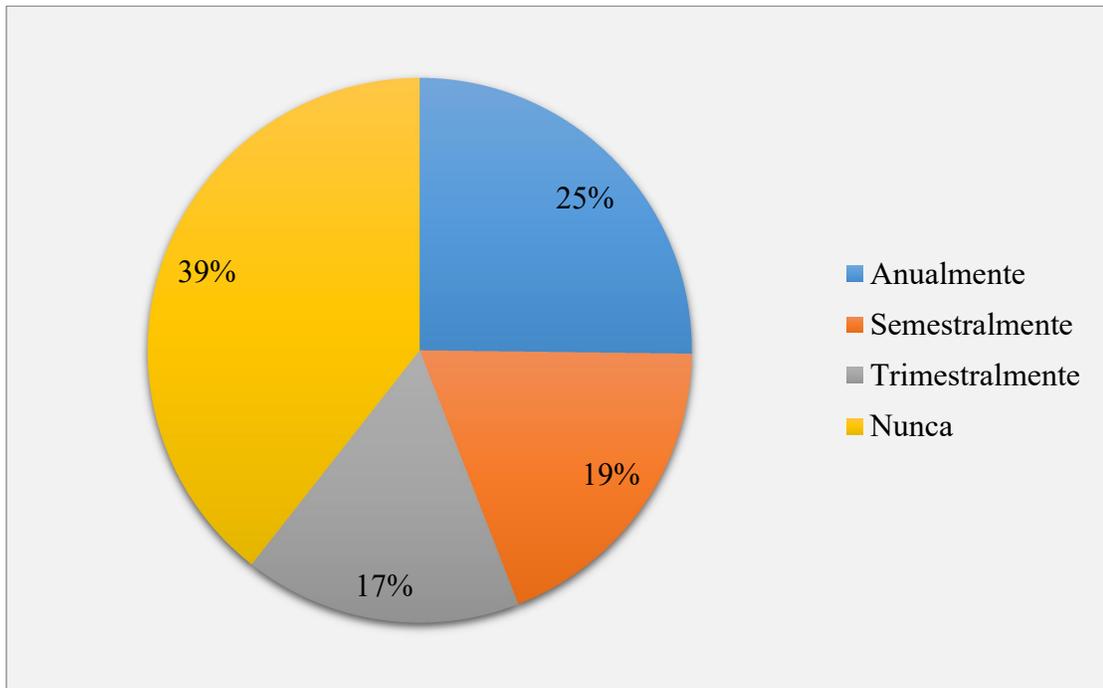


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 6

### Frecuencia de capacitaciones

¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones constantes y oportunas para las labores que desempeña en su puesto de trabajo?

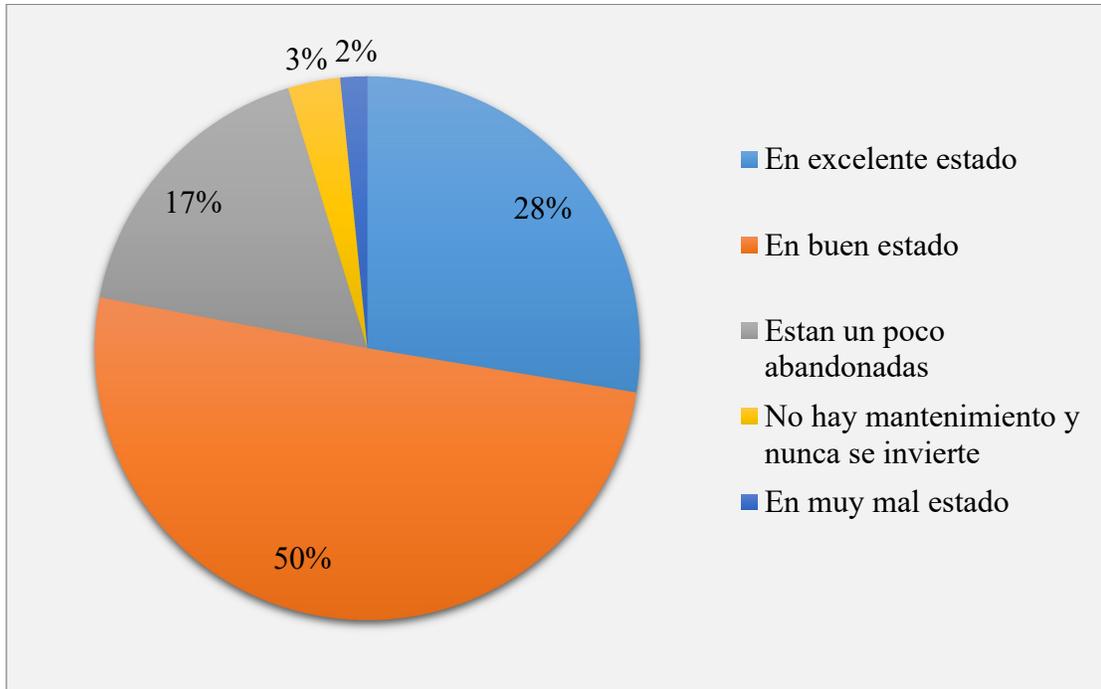


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 7

Calidad de las instalaciones de la empresa

¿Cómo evalúa el nivel de las instalaciones en donde labora?

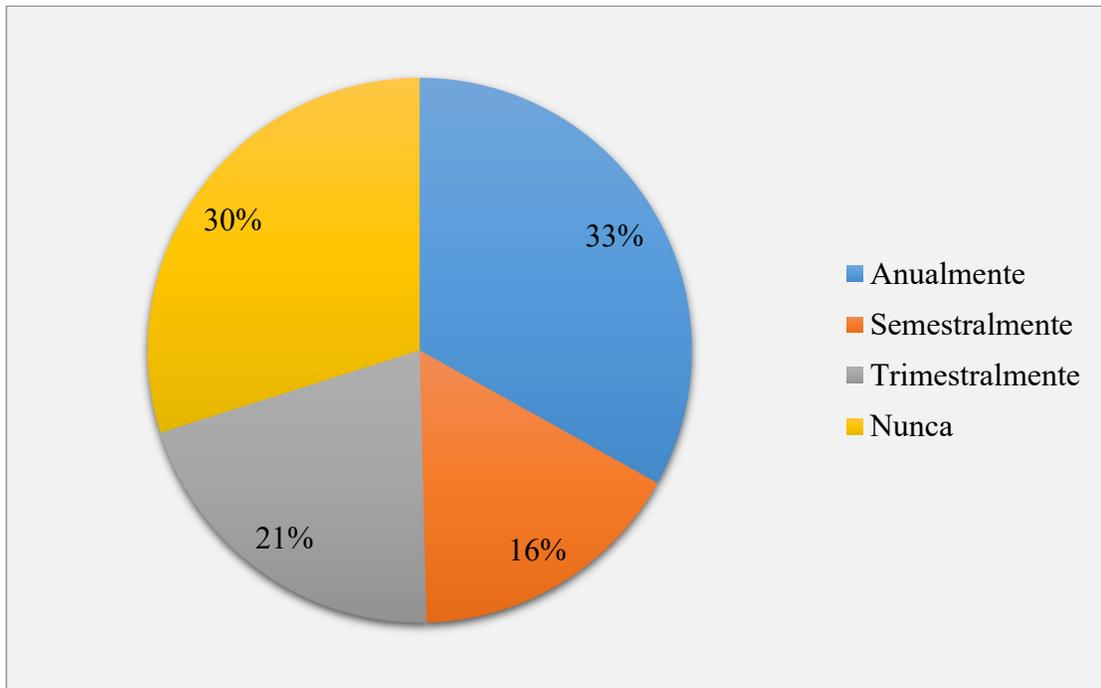


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 8

Frecuencia de las actividades para incentivar la calidad en el trabajo

¿Con qué frecuencia la empresa realiza actividades que fomentan el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

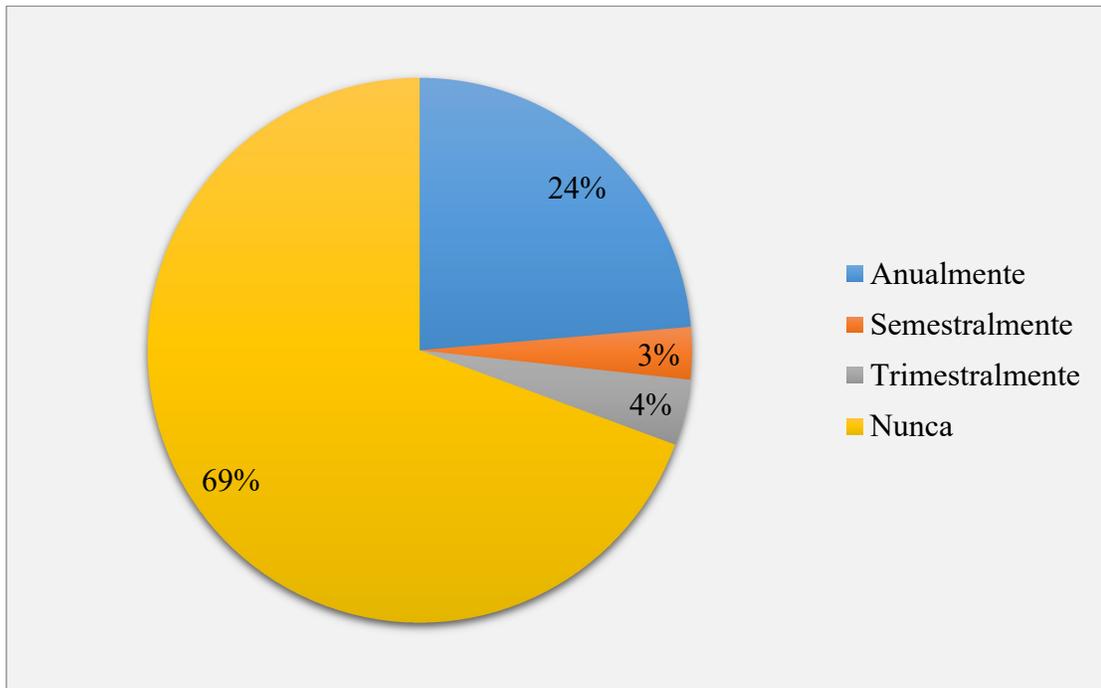


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 9

Frecuencia de convocatorias para el desarrollo profesional

¿Con qué frecuencia ha tenido la oportunidad de participar en alguna convocatoria para crecimiento profesional y buscar ascender de puesto?

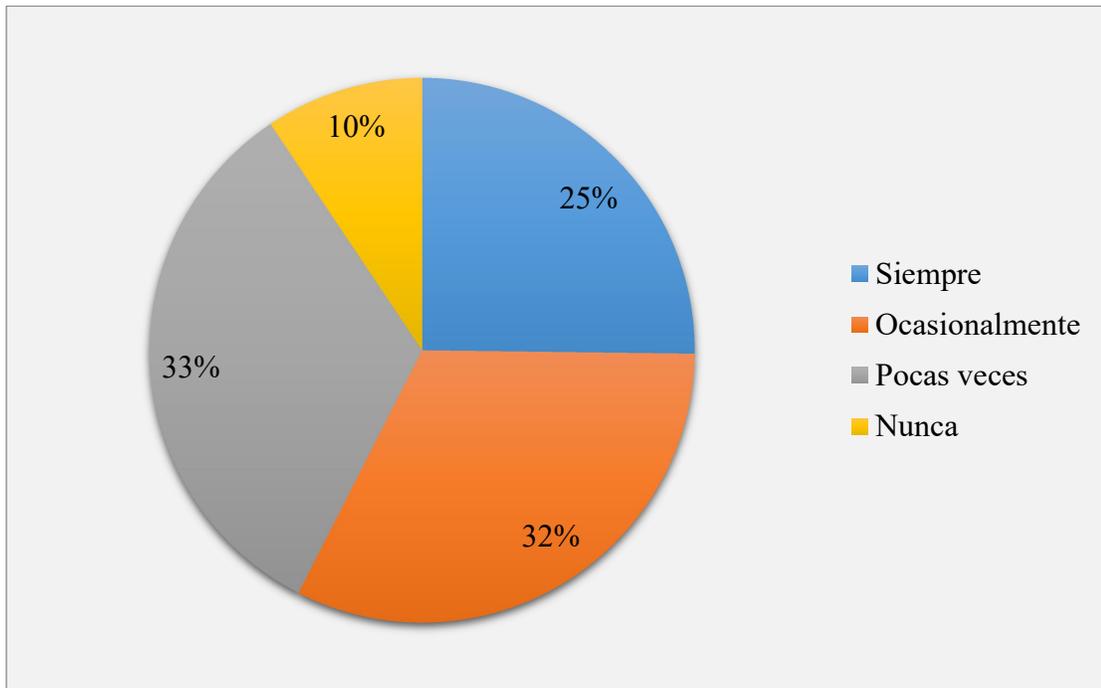


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 10

### Retroalimentación positiva al colaborador

¿Cuándo usted realiza un buen trabajo ha recibido comentarios positivos de su jefe inmediato o superior?

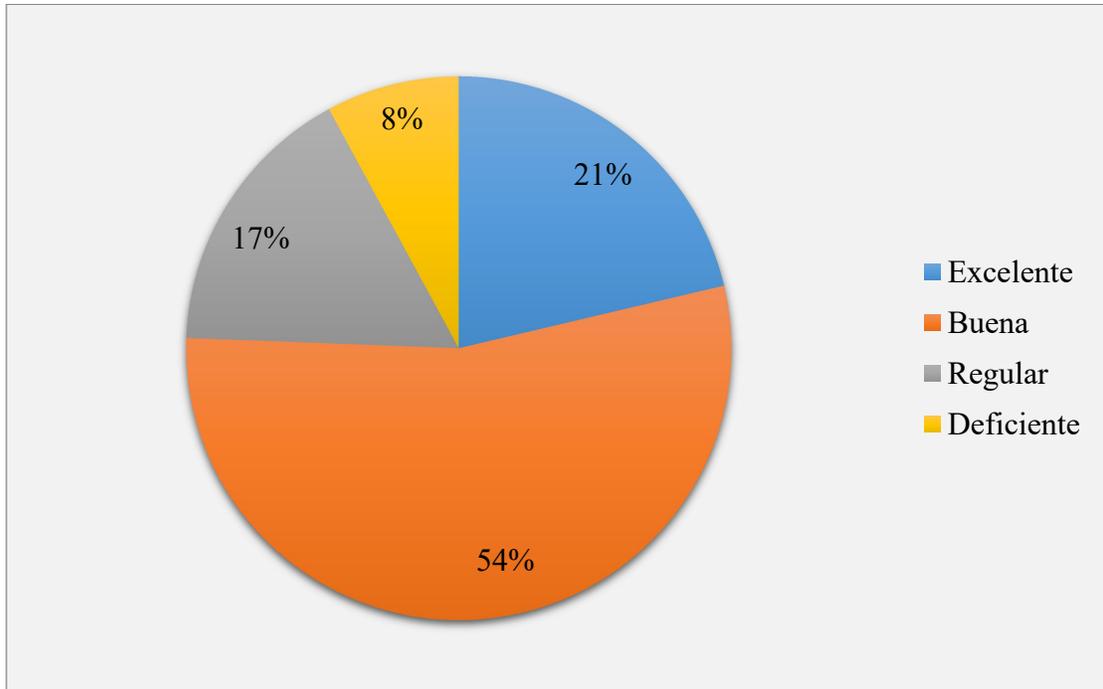


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 11

Calidad de las condiciones y seguridad en el trabajo

¿Cómo evalúa la seguridad y condiciones de su lugar de trabajo?

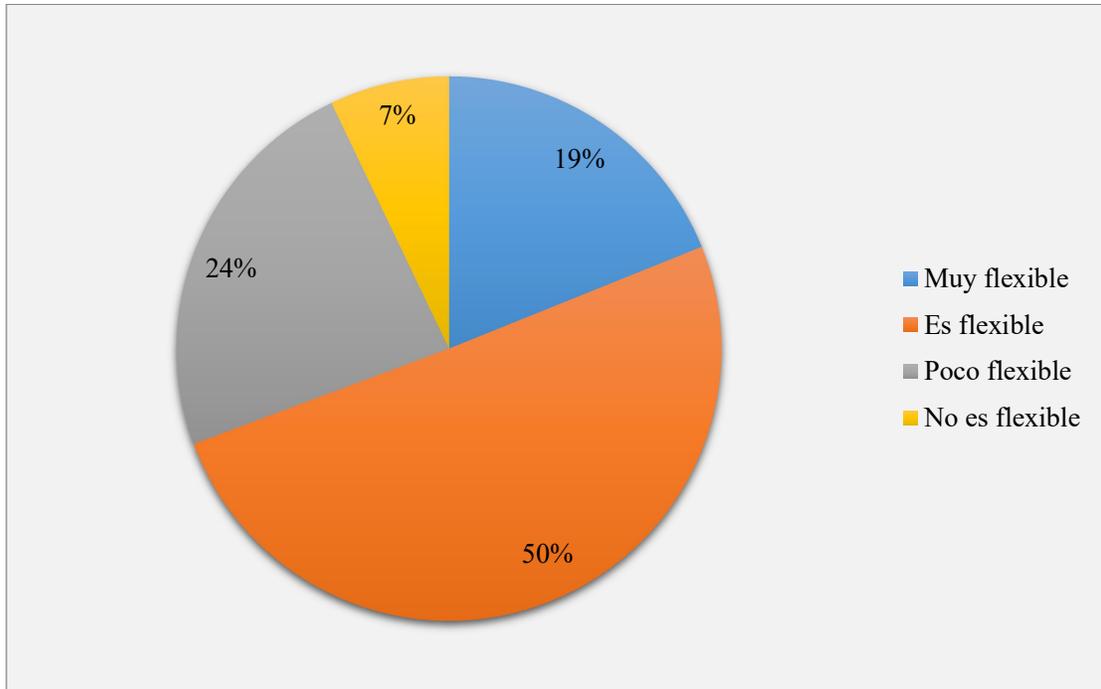


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 12

Grado de flexibilidad de la empresa hacia las autorizaciones y permisos

¿Cuándo tiene una necesidad de ausentarse, la empresa es flexible en brindarle el permiso?

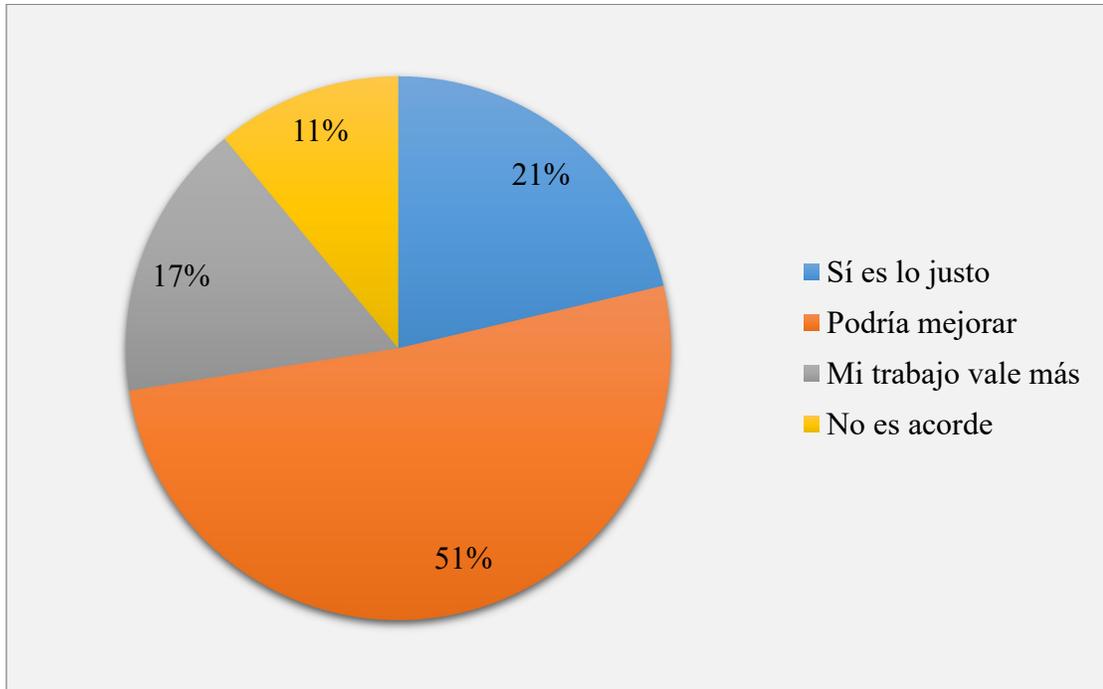


Fuente: elaboración propia, año 2020

### Gráfica No. 13

#### Nivel de satisfacción salarial

¿Considera que el salario que usted devenga es acorde a las tareas que actualmente desempeña?

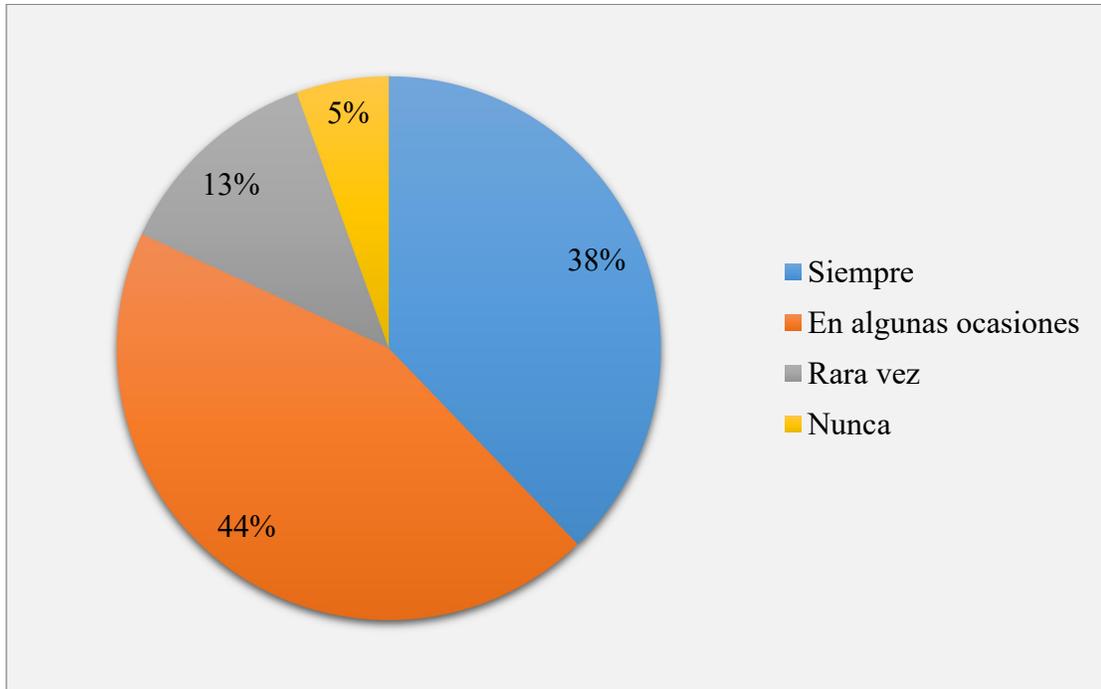


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 14

Acceso a equipo de protección para el trabajador

¿La empresa le facilita los equipos de protección necesarios para el buen desarrollo de su trabajo?

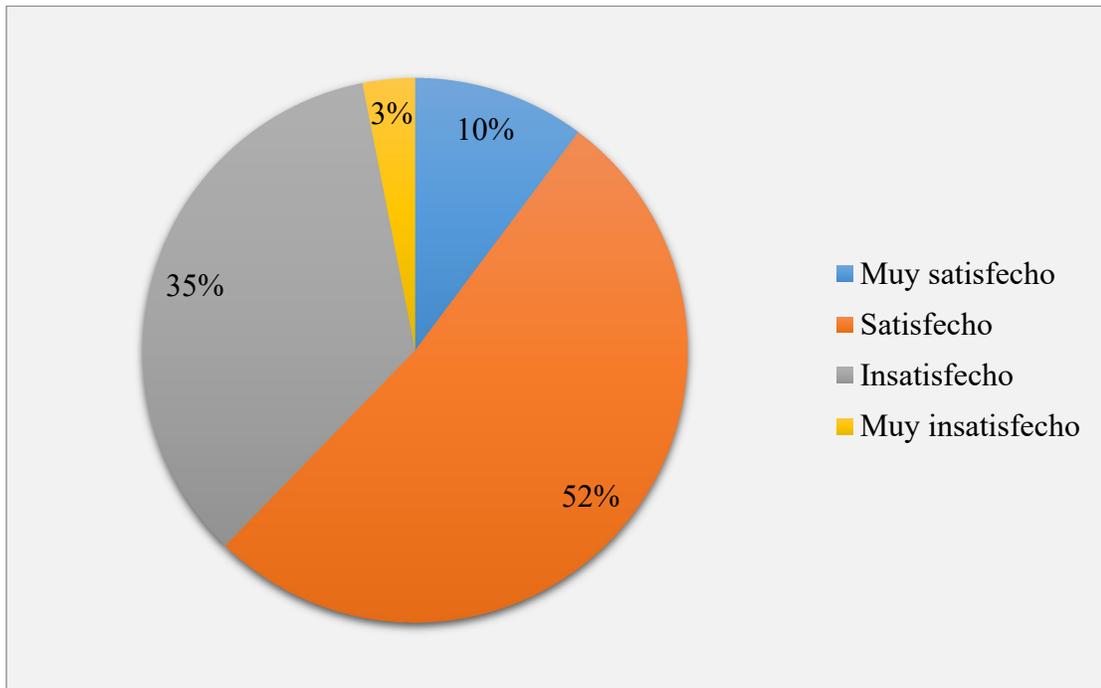


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 15

Nivel de satisfacción hacia la supervisión en la empresa

¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción hacia los métodos de supervisión empleados actualmente por la empresa a la que pertenece?

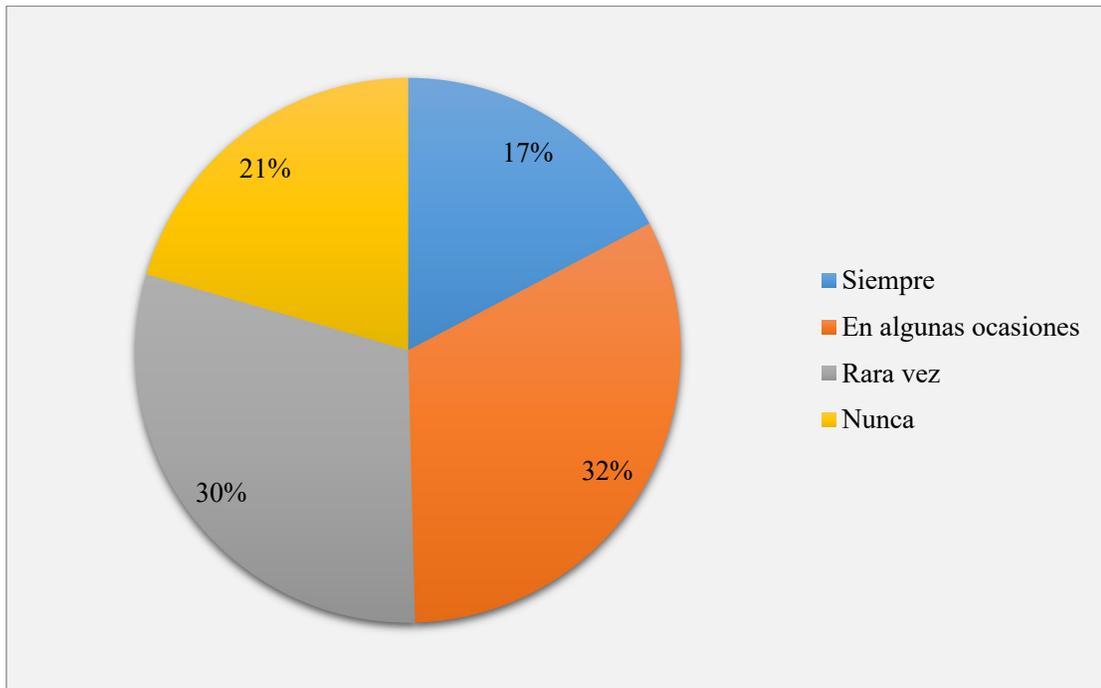


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica No. 16

Grado de compromiso de la empresa hacia las necesidades del colaborador

¿El departamento de recursos humanos vela por sus necesidades para el mejor desempeño de su trabajo?



Fuente: elaboración propia, año 2020

## **Capítulo 3**

### **Discusión**

#### **3.1. Extrapolación**

Hoy en día es tan común que las empresas eviten el capacitar a su personal con la falsa expectativa de ahorrar recursos, sin embargo, esta práctica limita el desarrollo y crecimiento de la organización en un mercado tan competitivo en donde la globalización está presente en todo ámbito.

El presente estudio releja que la falta de capacitación es una de los factores que afecta la gestión del talento humano en el sector operativo y esto coloca a la organización en desventaja con respecto a la competencia. Las organizaciones que no emplean programas de entrenamiento cuentan con personal sin calidad técnica, así como, baja moral por la poca superación profesional dentro de la organización a la que pertenecen.

Se considera a la capacitación como una herramienta efectiva que permite mejorar el desempeño de los empleados en el desarrollo de las diversas tareas; por otro lado, esta herramienta tiene el objetivo de sistematizar todas aquellas funciones que estén involucradas en la jornada diaria de los colaboradores.

Mondy, R & Noe (2005) indican que la capacitación se define como: “una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño” (p. 202).

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, también posee importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Es la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula; mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal.

Mondy, R & Noe (2005) afirman, además que: “la capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (p. 202).

Pero la capacitación no debe ser solo vista como la forma tradicional de entrenamiento a un grupo de colaboradores. En 2013, Koontz y Weihrich señalaron que: “La capacitación en el puesto es un proceso que no termina nunca. Un buen ejemplo es el coaching deportivo. Para que sirva debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y los empleados en capacitación.” (p. 260). En todo nivel de la organización es necesario que se capacite al personal para obtener los resultados deseados en persecución de los objetivos plasmados.

Otro factor muy importante es la necesidad de las actividades que fomenten la convivencia laboral con el objetivo de detectar aquello que ocasione situaciones que dañan el buen ambiente laboral. Asimismo, la convivencia es un tema que está relacionado con todos los hechos de la vida diaria, es un resultado de la interacción humana del ser social, es decir es la forma como las personas se desarrollan en el ámbito humano.

De la convivencia empresarial puede decirse que se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armónica de grupos humanos en un mismo espacio, es necesario pues, que el respeto y la solidaridad sean pilares fundamentales entre los colaboradores de la organización con la mira puesta en buscar una convivencia positiva.

Una buena convivencia entre colaboradores sin dudarlo es de beneficio para todos los ámbitos de una empresa, aumenta la productividad, el compromiso de los colaboradores y la búsqueda de la mejora continua. Cabe mencionar también, que es necesario que todas las empresas hoy en día cuenten con un manual de cultura y convivencia organizacional en donde se hable del comportamiento adecuado con los compañeros de trabajo.

Todo lo anterior dicho está aunado al clima organizacional y muy ligado a la motivación. Chiavenato, I. (2000) exponen que: “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados” (p. 86).

Los colaboradores deben contar con un clima laboral que les haga sentir que son la parte más importante de la organización, y por supuesto es algo que la empresa debe trabajar todos los días para animar a su personal con toda actividad que se desempeña a diario en los puestos de trabajo.

En la actualidad no se cuentan con planes de carrera en el sector empresarial de estudio, y una de las mejores estrategias para atraer y retener el talento en las empresas es ofrecer a los trabajadores la posibilidad de desarrollar un plan de carrera. Sin embargo, las oportunidades de participar en una convocatoria para ascender de puesto son casi que nulas pues siempre las empresas optan por traer personal externo para cubrir aquellos puestos que han quedado vacantes por diferentes circunstancias.

Un plan de carrera es aquel proyecto de formación individual de un colaborador, con el propósito de forjar una carrera y desarrollo profesional, mejorando sus destrezas y fortalezas dentro de la organización. Este plan se hace con el objetivo de tener a los mejores candidatos internos para cubrir los cargos que estén disponibles para crecimiento.

Una empresa debe ser inteligente cubriendo todos aquellos aspectos que la lleven al éxito, y con respecto al crecimiento profesional Senge, (2005) indica lo siguiente: “es pues el significado básico de “organización inteligente”, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro” (p. 24).

Las empresas deben estar en continuo aprendizaje que les permita ir delante de sus competidores en el mercado. Las organizaciones tienen una misión, para llegar a cumplirla se deben conseguir los objetivos y metas, satisfacer la necesidad de los clientes y para ello es necesario tener un continuo crecimiento basado en el conocimiento, de ahí la importancia de su gestión en preparar y capacitar a su personal para las necesidades futuras empresariales y de los colaboradores.

Cuando se ha logrado tener una cultura de una carrera de crecimiento organizacional que impulsa a los colaboradores a prepararse y transmitir sus conocimientos para las futuras oportunidades sin duda la motivación estará en su punto de aceptación para el logro de objetivos y una producción deseada; la gestión del conocimiento enriquece de manera permanente los productos o servicios que ofrece una organización.

Por otro lado, se puede mencionar que la motivación está intrínsecamente relacionada a la gestión del talento humano en las organizaciones y se debe velar por las necesidades que todo colaborador tendrá en su área de trabajo. Las organizaciones se deben comprometer en brindar las atenciones y herramientas que sus colaboradores necesitan para un buen desempeño de sus labores.

La gestión del talento humano en la empresa ha dado un giro en el transcurso de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos como aún se denominan, estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Chiavenato, I. (2007) indicó que: “la administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.” (p. 9).

El darle el valor a las personas es fundamental para el alcance de objetivos en común, y hoy en día es requerido darle brillo a todas aquellas habilidades y conocimientos que poseen los equipos de trabajo con una buena gestión de los recursos humano.

El firme compromiso de las empresas con sus colaboradores debe ser prioridad para otorgarles todo cuanto necesiten para poder desarrollarse en un buen clima organizacional. Dignificar al trabajador es tarea de todo los días velando por sus necesidades y haciéndoles sentir que son parte importante de la operación. El departamento de Recursos Humanos y los gerentes de área son los responsables de velar por el bienestar de los equipos de trabajo.

### 3.2. Hallazgos y análisis general

Las empresas actualmente pretenden ahorrarse el costo de capacitaciones con la falsa idea de que eso favorecerá en el tema económico. La realidad es que, al realizar esta práctica pueden incidir en gastos a futuro debido a la falta de capacidad en los colaboradores, encontrándose con nuevos sistemas, tecnologías, tendencias, técnicas, entre otros.

La capacitación, es sin duda una herramienta que ayuda al mejoramiento de los conocimientos y habilidades del personal para alcanzar un buen funcionamiento de la empresa. Todo gerente deberá tomar en cuenta que las capacitaciones promueven el logro de los objetivos organizacionales. Cabe resaltar, que la capacitación no tiene fin, pues debe ser constante para asegurar que los colaboradores tengan un correcto desempeño de sus actividades y por ende un incremento en la productividad de la empresa a la que pertenecen.

Asimismo, de las herramientas y ambiente que se otorgue dependerá el clima laboral. Es importante no olvidar la implementación de programas de motivación que promuevan la satisfacción y el desarrollo del personal.

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los colaboradores, y que origina positivos cambios al interior de una organización, se crea el compromiso mutuo entre empresa y colaboradores, buscando mismos objetivos, vistiendo la misma camiseta para dar lo mejor de sí mismos.

El reconocimiento es parte de la felicitación que todo colaborador requiere recibir periódicamente. Un buen trabajo no siempre se recompensa de forma monetaria; ni siquiera tiene por qué ser tangible. En ocasiones, un simple reconocimiento verbal por parte del líder es suficiente para motivar. Este enfoque es saludable, porque los colaboradores se sentirán igualmente valorados, aunque no reciban nada a cambio.

### 3.3. Conclusiones

- Actualmente las empresas dan poca o nada de importancia a sus equipos de trabajo, olvidando que el activo principal de toda organización son las personas. Siendo este recurso necesario para el logro de objetivos así como velar por la mejora continua con un enfoque en las necesidades de todos los colaboradores.
- El sector de las empresas sujetos de estudio carecen de capacitaciones oportunas, no hay espacios en donde se brinde el entrenamiento técnico operativo para el buen desempeño de actividades y tampoco existe un plan de carrera profesional dentro de la organización. Por lo tanto se pierde la eficiencia en la calidad del trabajo ejecutado. Es necesaria una capacitación constante para garantizar el mejor desempeño, procesos y productos a ofrecer en un mercado tan competitivo.
- Se determina que la falta de motivación en el personal operativo es la causante de la falta de compromiso de los colaboradores mencionando también la falta de reconocimiento, trabajos que no se ejecutan con vocación, las nulas posibilidades de promoción, las limitadas actividades de convivencia, un liderazgo falto de confianza y cultura laboral arraigada de muchos años atrás que impiden el buen sentir de los colaboradores en la entidad a la que pertenecen.

## Referencias

Chiavenato, Idalberto. (2000) **Administración de recursos humanos**. Santafé de Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2007) **Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones**. Distrito Federal, México. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2009) **Gestión del Talento Humano**. Distrito Federal, México. Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. (2013) **Administración una perspectiva global y empresarial**. Distrito Federal, México. Editorial Mc Graw Hill.

La convivencia empresarial: Efectos de la interacción humana en la productividad y eficiencia de las empresas (2015): Universidad Militar Nueva Granada, Programa académico especialización en alta gerencia  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13588/LA%20CONVIVENCIA%20EMPRESARIAL.pdf?sequence=1>

Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas (2015): Fabián Miguel Jamaica González: Universidad Militar Nueva Granada, facultad de estudios a distancia, programa de administración de empresas

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=9D23ADD9B6AA004D61906B1210476C61?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=9D23ADD9B6AA004D61906B1210476C61?sequence=1)

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) **Administración de recursos humanos**. Naucalpan, México. Editorial Pearson Education.

Paladino, Marcelo. (2017) **De la empresa familiar a la familia empresaria**. Madrid, España. Editorial LID.

Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial (2015): Trabajo de Investigación presentado para optar al grado académico de magíster en desarrollo organizacional y dirección de personas  
[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1944/Flor\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1944/Flor_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia (2013): Universidad Politécnica de Cartagena, para optar al grado en administración y dirección de empresas  
<http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Senge, Peter M. (2005) **La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

## **Anexos**

# Anexo 1

## Encuesta

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



### Encuesta dirigida a personal operativo de empresas de la ciudad de Guatemala

Los datos de la siguiente encuesta tienen como objetivo identificar la gestión del talento humano como herramienta para incrementar la motivación en el ambiente laboral. Los datos recopilados serán utilizados únicamente con fines académicos.

**Instrucciones:** Se le solicita responder las siguientes interrogantes con tinta negra subrayando la respuesta que se adapte a su criterio. Solo deberá marcar una respuesta por pregunta.

1. ¿Cómo califica su nivel de compromiso con los objetivos y metas de la empresa?

- Alto
- Bueno
- Regular
- Bajo

2. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

3. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los subordinados y su jefe inmediato?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

Guatemala, 2020.

4. ¿Se siente motivado en las actividades que actualmente desempeña?
  - Siempre se siente motivado
  - Regularmente se siente motivado
  - Raras veces se ha sentido motivado
  - Nunca se siente motivado
  
5. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
  - Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Muy insatisfecho
  
6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones constantes y oportunas para las labores que desempeña en su puesto de trabajo?
  - Anualmente
  - Semestralmente
  - Trimestralmente
  - Nunca
  
7. ¿Cómo evalúa el nivel de las instalaciones en donde labora?
  - En excelente estado
  - En buen estado
  - Están un poco abandonadas
  - No hay mantenimiento y nunca se invierte
  - En muy mal estado

8. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza actividades que fomentan el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
- Anualmente
  - Semestralmente
  - Trimestralmente
  - Nunca
9. ¿Con qué frecuencia ha tenido la oportunidad de participar en alguna convocatoria para crecimiento profesional y buscar ascender de puesto?
- Anualmente
  - Semestralmente
  - Trimestralmente
  - Nunca
10. ¿Cuándo usted realiza un buen trabajo ha recibido comentarios positivos de su jefe inmediato o superior?
- Siempre
  - Ocasionalmente
  - Pocas veces
  - Nunca
11. ¿Cómo evalúa la seguridad y condiciones de su lugar de trabajo?
- Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Deficiente

12. ¿Cuándo tiene una necesidad de ausentarse, la empresa es flexible en brindarle el permiso?

- Muy Flexible
- Es flexible
- Poco Flexible
- No es flexible

13. ¿Considera que el salario que usted devenga es acorde a las tareas que actualmente desempeña?

- Si es lo justo
- Podría mejorar
- Mi trabajo vale más
- No es acorde

14. ¿La empresa le facilita los equipos de protección necesarios para el buen desarrollo de su trabajo?

- Siempre
- En algunas ocasiones
- Rara vez
- Nunca

15. ¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción hacia los métodos de supervisión empleados actualmente por la empresa a la que pertenece?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

16. ¿El departamento de recursos humanos vela por sus necesidades para el mejor desempeño de su trabajo?

- Siempre
- En algunas ocasiones
- Rara vez
- Nunca