

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE OFICINAS
CENTRALES DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL”**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

MIRNA LISSETTE MURALLES MONTENEGRO

Previo a conferírsele el Título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, octubre de 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE OFICINAS
CENTRALES DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL”**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

MIRNA LISSETTE MURALLES MONTENEGRO

Previo a conferírsele el Título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, septiembre de 2007

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Lic. José Rolando Secaida Morales	Decano
Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales	Secretario
Lic. Cantón Lee Villela	Vocal 1º
Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero	Vocal 2º
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal 3º
S.B. Roselyn Jannette Salgado Ico.	Vocal 4º
P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela	Vocal 5º.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE
ÁREAS PRÁCTICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área de Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área Mercadotecnia –Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN
PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Licenciado

Eduardo Antonio Velásquez Carrera

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho.

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 2 de febrero de 2005, donde se me designa asesor de la estudiante secretaria bilingüe Mirna Lissette Muralles Montenegro en la elaboración del trabajo de tesis titulado **"LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio; el cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la institución objeto de estudio.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los lineamientos exigidos por la facultad, lo recomiendo para que sea discutido en examen privado de tesis, previo a optar al título de **Administradora de Empresas** en el grado académico de **Licenciada**.

Atentamente,


Licda. Karin Marleny Godoy López
Administradora de Empresas
Colegiado No. 8258



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

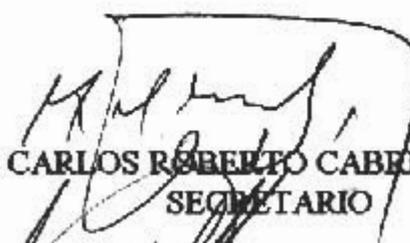
Edificio "S 8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**

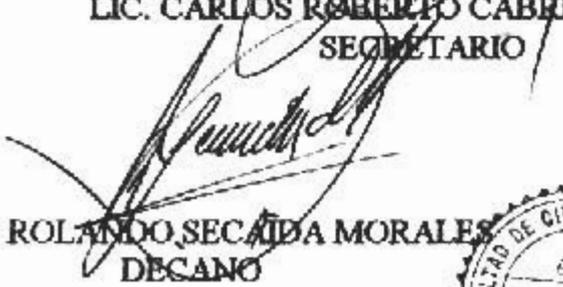
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.10 del Acta 25-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de septiembre de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 062-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de mayo de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante MIRNA LISSETTE MURALLES MONTENEGRO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS REBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Smip.

DEDICATORIA

- A: DIOS
Que con su infinita misericordia y ayuda, me lleva a feliz término en mi carrera como profesional y a cumplir mi tan anhelado sueño.
- MIS PADRES
Pedro Muralles Rosales (QEPD)
María Evelia Montenegro de Muralles (QEPD)
Que desde el cielo siguen guiando mi camino, que este triunfo sea un homenaje por todos sus sacrificios
Gracias por haberme traído al mundo.
- MI ESPOSO
Carlos Rafael López Gramajo
Por su amor y comprensión en este camino de la vida y por el apoyo incondicional que siempre he recibido. Gracias.
- MIS HIJOS
Carlos Daniel
Lissette Andreina
Son mi inspiración para seguir adelante y superarme cada día, Son lo más lindo que me ha pasado en la vida. Gracias por existir.
- MIS HERMANAS
Miriam Elizabeth, María Evelia, Ana Victoria, Ingrid Esperanza (QEPD)
Por apoyarme
- MIS SOBRINOS
Max, Roberto, Roxana, Cinthia, José Alejandro, María René, María José
Como ejemplo de superación
- MIS AMIGAS
Licda. Antonieta Cap, Licda. Irma Villela, Licda. Norma Samol
Por su amistad

AGRADECIMIENTO

Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Por su desinteresada, y valiosa ayuda en mi formación profesional

Lic. Apolonio Hernández

Por compartir sus conocimientos en la realización de mi investigación

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 La motivación	1
1.1.1 Motivación	2
1.1.2 Breve historia de la motivación	5
1.1.1.1 Administración científica	5
1.1.3 Tipos de motivación	10
1.1.4 Ciclo motivacional	11
1.1.5 Modelos de motivación	13
1.1.6 El trabajador y la jerarquía de las necesidades de Maslow	15
1.1.7 Clima organizacional	18
CAPÍTULO II	
SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS	
2.1. Antecedentes históricos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS	23
2.2 Misión	24
2.2.1 Visión	24
2.3 Estructura	24
2.3.1 Junta Directiva	24
2.3.2 Gerencia	25

2.3.3 Consejo Técnico	25
2.4 Programas de cobertura que atiende el IGSS	26
2.4.1 Programa de Accidentes	26
2.4.2 Programa materno infantil	26
2.4.3 Programa de enfermedad	27
2.4.4 Programa de vejez, invalidez y sobrevivencia	27
2.5 Marco Legal	28
2.6 Obligatoriedad de la seguridad social	30
2.6.1 Integración de la cuota que pagan los afiliados al seguro social	30
2.7 Determinación de la muestra	32
2.8 Análisis cualitativo	33
2.9 Motivación	37
2.9.1 Causa de la falta de motivación	38
2.9.2 Efectos de la falta de motivación	51
2.10 Análisis de los resultados	56

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA MOTIVACIONAL DESTINADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS

3.1 Introducción	59
3.2 Objetivos	59
3.3 Actividades	60
3.3.1 Actividades para motivar a los empleados profesionales	61

3.3.2 Actividades para motivar a los empleados no profesionales	62
3.4 Detección de las necesidades de capacitación	65
3.5 Recursos Financieros	66
3.6 Programas	66
3.7 Presupuesto	92
3.7.1 Fuente de financiamiento	92
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	98
ANEXOS	101

ÍNDICE DE GRÁFICAS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfica 1 Estado civil	34
Gráfica 2 Edad	35
Gráfica 3 Sexo	36
Gráfica 4 Motivación	38
Gráfica 5 Salario	40
Gráfica 6 Ubicación laboral	41
Gráfica 7 Incentivos	42
Gráfica 8 Capacitación	44
Gráfica 9 Seguridad	45
Gráfica 10 Integración (pertenencia)	46
Gráfica 11 Realización personal (Autorrealización)	47
Gráfica 12 Comunicación (Objetivos y políticas)	48

Gráfica 13 Liderazgo	50
Gráfica 14 Innovación y cambio	51
Gráfica 15 Colaboración	52
Gráfica 16 Interés por la institución	53
Gráfica 17 Relaciones interpersonales	54
Gráfica 18 Productividad y resultados	55

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1 Modelo Básico de Motivación	4
Figura 2 Ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad	12
Figura 3 Ciclo motivacional con frustración o compensación	13
Figura 4 Pirámide de Maslow	18

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
Cuadro 1 Programa de Capacitación Propuesto para Personal Administrativo de Oficinas Centrales del IGSS	83
Cuadro 2 Gastos financieros propuestos para el programa de Capacitación del Personal Administrativo de Oficinas Centrales del IGSS	87
Cuadro No. 3 Programa de Recreación Propuesto para el Personal Administrativo de Oficinas Centrales del IGSS	90
Cuadro No. 4 Gastos Financieros propuesto para el Programa de Recreación	91
Cuadro No. 5 Presupuesto del programa Motivacional sugerido para el Personal Administrativo De Oficinas Centrales del IGSS	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Organigrama estructural del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS

Anexo No. 2: Boleta de opinión

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de la motivación ha tomado gran importancia para las instituciones privadas y estatales, por el hecho, de que el recurso humano es el elemento más importante dentro del funcionamiento de las mismas. La persona tiene un gran número de necesidades dentro del curso normal de su vida y trabajo las cuales necesitan ser satisfechas para sentirse motivado e incrementar su desempeño laboral en pro de la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Derivado de lo anterior se eligió el trabajo de tesis denominado “La motivación del empleado administrativo de oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”. El presente trabajo de tesis, es un aporte metodológico con el cual se pretende promover la motivación de los empleados del Instituto e incrementar el grado de desempeño laboral del mismo, beneficiar tanto a la institución como a su equipo de colaboradores y mejorar el servicio que se presta a los afiliados.

En el Capítulo I, contiene información general sobre el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, como los antecedentes históricos, la misión, visión, objetivos, y estructura organizacional actual, el marco teórico que considera los aspectos que hacen énfasis en los conceptos y temas relacionados con la motivación del recurso humano y los cuales se utilizaron como base para el desarrollo del estudio, sustentando la investigación y propuesta realizada.

En el Capítulo II, se presenta información sobre la situación actual del Instituto, se informan los resultados obtenidos a través del diagnóstico, con el análisis que se efectuó en factores como: características generales de los empleados, clima organizacional y otros elementos, para comprobar las hipótesis planteadas.

En el Capítulo III, se presenta la propuesta sugerida en base a la investigación realizada, la cual incluye soluciones viables y factibles, a través de los instrumentos administrativos necesarios. Se sugiere implementar los programas de capacitación para el trabajo, inducción institucional, de crecimiento profesional y humano, de incentivos económicos y no económicos, liderazgo y supervisión, de ciclos de conferencias educativas y para complementar la propuesta un programa de recreación.

Al final se plantean las conclusiones que se determinaron en base al estudio realizado y en consecuencia las recomendaciones orientadas a mejorar los problemas de motivación en los empleados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. En seguida se incluye la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 La motivación

Es un término genérico el cual se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

La motivación puede definirse como: “la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (13:484).

“Necesidad es un estado interno del individuo, en relación con lo que le es preciso (sueño, descanso, nutrición, etc.)” (14:462).

La motivación del recurso humano dentro de las organizaciones, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Para alcanzar estos estímulos es necesario que hayan intereses compartidos por el éxito, también es de suma importancia pensar que se puede hacer por estimular a las personas y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que se favorezca tanto a los intereses de la organización como los propios.

Son muchas las teorías existentes sobre motivación; una de las teorías más reconocidas y aceptadas generalmente es la de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow; este psicólogo norteamericano las clasifica en primarias y secundarias, de la siguiente manera dentro de las necesidades primarias están:

- ❖ **Fisiológicas:** que constituyen el nivel más bajo, siendo éstas: alimento, reposo, abrigo y sexo.
- ❖ **Seguridad:** protección contra algo, dolor, incertidumbre, desempleo, robo.

Cuando las necesidades más bajas (primarias) se encuentran relativamente satisfechas, surgen las necesidades secundarias. Entre ellas se tiene:

- ❖ **Sociales:** interacción, aceptación, afecto, amistad, comprensión y consideración.
- ❖ **Estima:** éstas necesidades se relacionan con la manera como el individuo se ve y se evalúa, en éstas se involucran necesidades del ego (autoconfianza), autorrespeto, progreso, orgullo, confianza, necesidades de status, reconocimiento, aprecio, admiración.
- ❖ **Autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía, en ésta el individuo realiza su propio potencial y se autodesarrolla continuamente. Además encuentra la autorrealización y autosatisfacción.

1.1.1 Motivación

La motivación abarca la base de acción de la conducta. La misteriosa cualidad que impulsa al hombre a emprender la acción para ejecutar una tarea, es lo que se estudia cuando se dirige la atención a los problemas de motivación humana. Se puede describir como “la modificación del estado interno que está en desequilibrio, necesidad, deseo o expectativa, acompañada por anticipación en la conducta (que se dirige a alcanzar un incentivo o meta)” (7:500).

Las motivaciones se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, otras pueden considerarse secundarias. Los motivos se perciben como “expresiones de las necesidades de una persona, por tanto estos son personales e internos” (7:500).

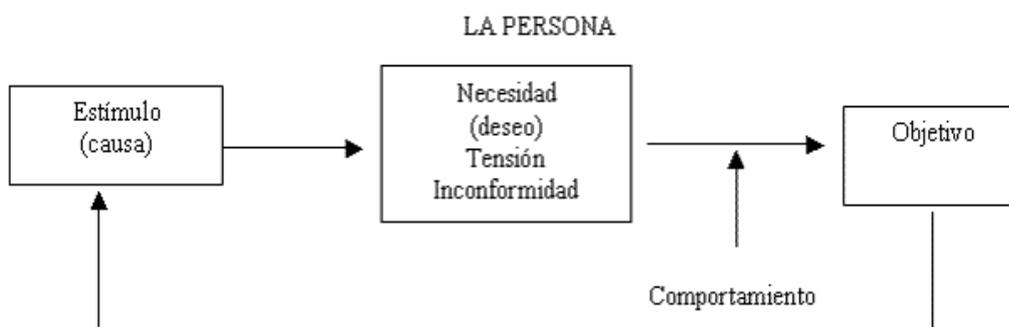
La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- ❖ El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- ❖ El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- ❖ El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Figura 1
Modelo básico de motivación de la persona para satisfacer una necesidad



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición, página 69. Año 2000

El resultado del modelo básico de motivación podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según

la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada quien. La motivación de las personas depende en lo fundamental de la necesidad, el estímulo y el objetivo de cada individuo.

1.1.2 Breve historia de la motivación

La Revolución Industrial es considerada como el mayor cambio socio económico y cultural de la historia, ocurrido entre fines del siglo XVIII y principios del XIX, que comenzó en el Reino Unido. Fue definida como un conjunto de transformaciones económicas y sociales, características del desarrollo de Inglaterra en el período comprendido entre 1750 y 1820 y su correspondiente influencia en todo el continente europeo y si se quiere con sus repercusiones mundiales.

En aquel tiempo la economía basada en el trabajo manual fue remplazada por otra dominada por la industria y manufactura de maquinaria. La revolución comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro. La expansión del comercio era fomentada por el mejoramiento de las rutas y posteriormente, por el ferrocarril. La introducción de la máquina a vapor y una poderosa maquinaria. En tal sentido la producción era poca y las unidades productoras también, así las técnicas eran sencillas y a nadie le preocupaba la motivación.

Las herramientas eran de los trabajadores y el pequeño capital era de los propietarios. Los días de trabajo eran largos pero los movimientos eran relajados y fáciles, por eso no se le daba importancia a la motivación del recurso humano.

1.1.1.1 Administración científica

Con el surgimiento de la revolución industrial, la inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se acrecentó a pasos agigantados en espiral. Las innovaciones en el mercado eran satisfacer las demandas del consumidor y ampliarlas y la amenaza de una fuerte competencia, hicieron que la atención se dirigiera al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de la eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. Frederick Taylor, a quien se le conoce como “El padre de la administración científica”, pensaba que al usar el dinero como incentivo, su eficiencia se incrementaría fácilmente y le proporcionaría un mejor método de trabajo. En este caso, el hombre fue considerado como otro elemento de producción, Taylor desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio del cual cada empleado fue estandarizado y pensaba que el único incentivo para que el empleado estuviera motivado era el deseo de dinero.

Pero no todo fue positivo en esta etapa ya que hubo ciertas reacciones negativas; Cuando los trabajadores se dieron cuenta que al haber exceso de producción podrían haber despidos temporales empezaron a sentir la necesidad de seguridad y restricción de la producción, por lo que las verdaderas complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la administración científica comenzó a fracasar.

A raíz de la administración con base en la ingeniería, se pueden identificar dos teorías administrativas que enfocan la motivación desde ángulos diferentes:

- ❖ Teoría de Taylor
- ❖ Teoría de Mayo

Características de la Teoría de Frederick Taylor:

- ❖ Exagerada importancia del sistema y su funcionamiento interno
- ❖ Lógica inexorable del sistema
- ❖ Primaria del sistema
- ❖ Centralización de autoridad
- ❖ Niveles múltiples de supervisión
- ❖ Especialización
- ❖ Subordinación de los valores humanos a la máquina
- ❖ Mayor énfasis al puesto que al todo en sí.

Características de la Teoría de Elton Mayo:

- ❖ Importancia de los fines externos
- ❖ Subordinación del sistema a los resultados generales
- ❖ Descentralización
- ❖ Planes de cooperación que permiten interacción
- ❖ Depositar la confianza en los hombres más que el sistema.

El avance de Taylor fue muy importante pero tenía muchos defectos por lo que fue necesario combinar con las ideas de Mayo.

En conclusión Mayo dice:

“La necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de los sujetos es más importante para la satisfacción de los sujetos que las condiciones físicas que lo rodean. El trabajador es una persona cuyas actitudes y efectividad están condicionadas a las demandas sociales de grupos dentro y fuera de su planta. La colaboración del grupo no ocurre por accidente, debiendo plantear y vigilar” (7:983).

Tomando en cuenta lo expuesto con anterioridad se puede determinar que las empresas básicamente dedican sus funciones en dos sentidos que son:

- ❖ **Económico:** Producir artículos y generar riquezas.

- ❖ **Social:** Crear y distribuir satisfactores humanos entre la gente que trabaja a sus órdenes, ayudándole a alcanzar sus metas particulares.

La mayoría de las ocasiones las personas encargadas de dirigir grupos no conocen lo que sienten sus empleados y a veces toman decisiones de motivación de manera equivocada. Para que un trabajador esté motivado necesita satisfacer diversas necesidades, entre las más importantes están:

- ❖ Reconocimiento del trabajo que desarrollan
- ❖ Aviso de los cambios antes de ejecutarlos
- ❖ Interés personal, considerándoles como seres humanos
- ❖ Accesibilidad para expresar ideas y estudios de las mismas
- ❖ Crítica constructiva y no tendenciosa
- ❖ Confianza en el empleado y las labores que realiza
- ❖ Pleno uso de las comunicaciones

Es incorrecto e inhumano ponderar al empleado sólo como una unidad de incremento de la producción, por lo que el bienestar de los trabajadores debe ser una actitud social. Un incentivo produce una actitud, siendo ésta un estado de reacción, basada en un estímulo. Los incentivos pueden ser:

- ❖ Monetarios
- ❖ Seguridad
- ❖ Reconocimiento
- ❖ Grupos informales

Para una satisfacción sana del trabajador es necesario considerar ciertos aspectos como:

- ❖ Metas comunes (se refiere a la satisfacción, superación y crecimiento dentro del trabajo o actividades, para lograr algo en común)
- ❖ Establecer el valor de las metas (luchar por alcanzar las metas, porque vale la pena hacerlo si la institución da la oportunidad de crecer)
- ❖ Que los ideales puedan ser alcanzados (se refiere a lograr la meta)

Los resultados que se pueden alcanzar con la satisfacción de los trabajadores pueden ser:

- ❖ Espíritu de grupo (que todo el grupo este empeñado en lograr un objetivo o luchar por algo que todos quieren).
- ❖ Alta calidad de trabajo (si el grupo tiene sus objetivos bien definidos, entonces cada uno va a realizar bien su trabajo. Si se quiere ascender hay que hacer bien el trabajo y por ende crece la institución.
- ❖ Entusiasmo (que en unión conjunta tanto empleados como funcionarios, demuestren deseo, voluntad y fuerza para lograr los objetivos).
- ❖ Resistencia a las frustraciones (no dejarse vencer, superar los obstáculos que puedan presentarse en las actividades laborales).

La insatisfacción de las necesidades del trabajador influyen influye en:

- ❖ Actuación en el trabajo (una persona frustrada en el trabajo, va a estar decaída, con sueño, sin deseos y voluntad de realizar su actividad laboral).
- ❖ Accidentes y enfermedades de trabajo (el empleado va a estar tan frustrado, que no le va a interesar nada de lo que suceda a su alrededor, provocando con ello accidentes o enfermedades).
- ❖ Neurosis o enfermedades mentales (la enfermedad mental es una enfermedad psíquica, la cual si es muy avanzada puede convertirse en una enfermedad patológica, en la cual el empleado presentará úlceras, diabetes, etc., e incluso lo llevará a una neurosis, en la cual el empleado pensará que todos están contra él). Puede presentar fatiga (cansancio, sin ganas de nada, resistencia a hacer las cosas).

1.1.3 Tipos de motivación

La motivación puede clasificarse en:

- ❖ **Motivación positiva.** Que es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.
- ❖ **Motivación negativa.** Que es la obligación que hace cumplir a la persona una obligación a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.
- ❖ **Motivación Intrínseca (MI)** Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la

satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios elementos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la MI para aprender. MI hacia la realización: se da por el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo. MI hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ejemplo, placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

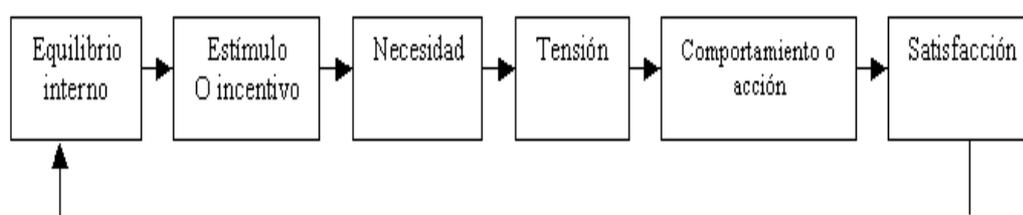
- ❖ **Motivación Extrínseca (ME):** contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de ME: **Regulación externa:** La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. **Regulación introyectada:** El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. **Identificación:** Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación.

1.1.4 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional inicia cuando aparece una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento, cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo del ser humano y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del

desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

Figura 2
Ciclo motivacional de la persona que implica la satisfacción de una necesidad



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición, página 70. Año 2000

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

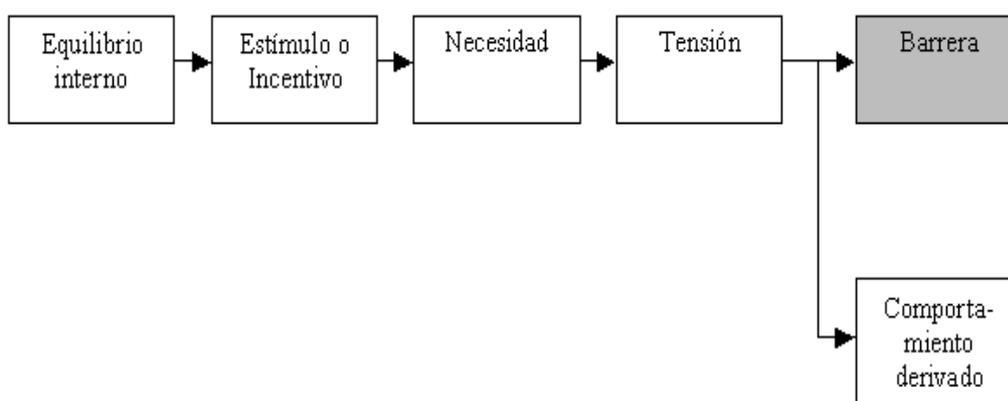
En algunas ocasiones la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o bien mediante lo

fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Un ejemplo de compensación puede presentarse en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

Figura 3

Ciclo motivacional de la persona con frustración o compensación



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición, página 71. Año 2000

1.1.5 Modelos de motivación

Los modelos de motivación que se clasifican en:

- ❖ **Modelo de hombre racional:** De acuerdo con esta perspectiva, la gente es motivada por una combinación de retribuciones y castigos financieros,

este método funciona para algunas personas y en ciertas circunstancias, pero sus efectos sólo pueden ser de corto plazo y que su uso exclusivo en todas las situaciones puede ser perjudicial a largo plazo.

- ❖ **Modelo de relaciones humanas:** Este modelo fue desarrollado por la Escuela de Relaciones Humanas creada por investigadores y escritores de temas gerenciales, dirigida por Elton Mayo. Afirma que los sistemas formales de incentivación suelen no funcionar, ya sea porque pueden ser manipulados e incluso saboteados por los empleados, actuando individual o conjuntamente. Señalan que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, una sensación de realización y/o la satisfacción de necesidades sociales, que de factores extrínsecos tales como el pago y las condiciones de trabajo. Este enfoque desconoce el poderoso impacto de los factores extrínsecos directamente motivadores, tales como el pago. Además asume que la satisfacción laboral se traduce en mejor desempeño.

- ❖ **Modelo de autorrealización:** El modelo de autorrealización lo desarrollaron Maslow y Herzberg, basándose en su análisis de las necesidades y en su convicción de que las más importantes, desde el punto de vista de la motivación a largo plazo, son las concernientes a la plenitud personal o autorrealización. Estas necesidades son intrínsecas a las personas y no están sujetas al sistema de control interno. El problema de este modelo es que probablemente subestima el papel del dinero como motivador, puede argumentarse que el dinero debe ser el motivador primordial, ya que es el medio para satisfacer tantas necesidades, incluidas las de reconocimiento, logro, posición y autorrealización. El

modelo tampoco contempla la compleja relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, ni la influencia de las expectativas.

- ❖ **Modelo complejo:** La motivación es un asunto complicado, en primer lugar, porque la gente tiene una multitud de necesidades y expectativas; en segundo lugar porque las situaciones en las que la gente trabaja varían y afectan los patrones de motivación de diferentes maneras: y en tercer lugar, porque la gente y las situaciones mismas están en continuo cambio. Los modelos asumen que la satisfacción incrementa la motivación, lo cual no puede sustentarse, y no tiene suficientemente en cuenta las expectativas, los niveles de capacidad, el valor percibido de la remuneración ni lo que podría llamarse la percepción del papel, es decir, los sentimientos con respecto a lo que el individuo quiere hacer o piensa que es su obligación.

1.1.6 El trabajador y la jerarquía de las necesidades de Maslow

El trabajador desea obtener de la empresa determinados bienes, que son un medio para el logro de sus fines personales por lo que estos fines deben ser tomados en cuenta.

Lo primero que un trabajador busca al ingresar a una empresa, es obtener un salario o un sueldo justo y proporcionado según la labor que realiza.

Cuando un sueldo supera estos límites puede ser un elemento secundario en la motivación del trabajador, mientras no sea así y no exista satisfacción de sus necesidades vitales, el salario constituirá el primer motivo o razón por las que trabaja. Es por ello, que se debe analizar la variable o factor: SALARIO, para determinar si el empleado está logrando satisfacción con el mismo, cumpliendo así con las necesidades primarias o de orden inferior, que indica

el investigador Abraham Maslow, en la jerarquía de las necesidades, ya que éstas se refieren a la supervivencia, protección y seguridad del individuo.

Además del salario, el empleado busca trato y condiciones de trabajo adecuados. Cuando el trabajador ve que el medio ambiente físico, social, moral, en el que desarrolla sus labores no es adecuado, tratará de cambiar de trabajo y si el trato que recibe de sus superiores y compañeros, etc. No son los que justamente exige su dignidad como persona humana, sentirá frustración, lo cual provoca falta de motivación en él mismo.

Cuando el empleado exige dignidad como persona, significa que desea ser tratado con respeto, sin importar el puesto que ocupe dentro de la organización.

Necesidades de orden inferior:

❖ **Necesidades de protección y seguridad:** El trabajador busca seguridad y progreso en su puesto. Muchas veces un trabajador prefiere una remuneración menor a cambio de una seguridad o estabilidad en su puesto por las prestaciones que gozará en el futuro. También sucede que un buen trabajador busque la posibilidad de progresar y mejorar en la empresa, por eso un empleado que ha llegado al tope, que no puede esperar ascensos y mejoras, se vuelve rutinario y descontento, por lo cual tiene reacciones emocionales negativas. Este orden de necesidades funciona así: habiendo logrado cubrir las necesidades básicas físicas de éste día, se quiere tener cierta seguridad de que esas mismas necesidades serán cubiertas también mañana y los días siguientes. El empleado desea tener protección física tanto como seguridad económica.

Necesidades secundarias o de orden superior:

- ❖ **Necesidad de pertenencia y social:** Dichas necesidades tienen que ver con la pertenencia y lo social. Las personas trabajan en un ambiente social y algunas de sus necesidades sociales deben cubrirse en ese ambiente y otras, fuera de él. Se forman grupos informales, en donde el empleado satisface su necesidad de relacionarse socialmente con otros compañeros u otros grupos informales o formales, ya sea dentro o fuera de la empresa, este le dará satisfacción de pertenencia a cierto grupo o grupos.

- ❖ **Necesidad de estima y status:** Estas se refieren a la necesidad de que el trabajador se sienta valioso, de que otros crean que es valioso (status) y creer que los demás también lo son. Es muy importante para el trabajador, sentir que es apreciado y estimado por sus compañeros de trabajo, dándose esta necesidad incluso con pequeños detalles tales como preguntar: ¿Cómo estas? ¿Cómo está tu familia? ¿Te ayudo en tu trabajo? Etc., incluso, un ascenso de puesto aunque reciba el mismo sueldo, porque eso le dará status, responsabilidad, mando.

- ❖ **Necesidad de autorrealización:** Significa “llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser”. Esta necesidad predomina en pocas personas. Las personas eligen ocupaciones que les gustan y obtienen cierta satisfacción del cumplimiento de sus tareas. En la medida en que esta necesidad pueda atenderse, el individuo encontrará su trabajo desafiante, interesante y satisfactorio.

Figura 4
Pirámide de Abraham Maslow. Año 2000



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición, página 79. Año 2000

1.1.7 Clima organizacional

El concepto de motivación conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Básicamente es un estudio descriptivo en el cual se selecciona una serie de elementos y se mide cada uno de ellos independientemente, para describir lo que se está investigando. Los elementos a tomar en cuenta se describen a continuación:

- ❖ **Motivación**: es el estímulo o estímulos que genera ciertos comportamientos en una persona.
- ❖ **Pertenencia (integración)**: Se refiere al hecho de que los miembros de una organización se sientan parte de ella.

- ❖ Salario: es el pago o remuneración que recibe una persona por un trabajo o servicio realizado.
- ❖ Ubicación laboral: se refiere al puesto de trabajo que desempeñan los individuos dentro de una organización, el cual debe estar acorde a sus capacidades.
- ❖ Incentivos: Significa algo que mueve o induce a una persona a realizar alguna cosa.
- ❖ Objetivos y metas: son los fines específicos o cualquier otra cosa que se desea alcanzar a través del desarrollo de una actividad.
- ❖ Colaboración: Se refiere a la disponibilidad de contribuir con el esfuerzo propio a la consecución de los objetivos del grupo.
- ❖ Liderazgo: es lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo.
- ❖ Comunicación: es la forma de relacionarse con las demás personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.
- ❖ Innovación y cambio: es el acto por el cual se cambian o modifican las cosas, introduciendo novedades.
- ❖ Capacitación: es adiestra o entrenar a una persona para que realice de mejor manera su trabajo.

- ❖ Roles: se refiere al modelo de comportamiento que se espera de los individuos en los diversos status económicos y sociales.
- ❖ Interés por la institución: se refiere a la afinidad y lealtad que sienten los empleados por su empresa.
- ❖ Relaciones interpersonales: son las relaciones humanas que se crean entre los trabajadores de una institución.

1.1.8 El programa

En lo que se refiere a motivación, es necesario hacer uso de un instrumento de planificación, éste es el programa o los programas, los cuales se definen como:

“El esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (17:133).

Cada esquema tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de uno más general. La gráfica comúnmente utilizada para describir distintas acciones que se desarrollaran en el programa, es la Gráfica de Gantt, su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera. Su éxito directamente proporcional a la habilidad de priorizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia a su ejecución en cuánto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

1.1.8.1 Procedimiento para diseñar un programa

- ❖ Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- ❖ Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- ❖ Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente, y por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
- ❖ Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

1.1.8.2 Importancia de los programas

- ❖ Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- ❖ Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- ❖ Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- ❖ Determinan los recursos que se necesitan.
- ❖ Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- ❖ Disminuyen costos.

- ❖ Determinan el tiempo de inicio y terminación de actividades.
- ❖ Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.

- ❖ Evitan duplicidad de esfuerzos.

1.1.8.3 Lineamientos para elaborar un programa

- ❖ Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.

- ❖ La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.

- ❖ La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el.

- ❖ Debe ser factible.

- ❖ Evitar que los programas se interpongan entre sí.

- ❖ Deben establecerse por escrito, graficarse y ser de fácil comprensión.

- ❖ Debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS

2.1 Antecedentes Históricos del Instituto Guatemala de Seguridad Social IGSS

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, es una institución que tiene por objeto proteger a todos los trabajadores que se encuentren laborando en empresas inscritas dentro del régimen de seguridad social, contribuyendo en proporción a porcentajes establecidos.

En Guatemala, como resultado de la Segunda Guerra Mundial y la difusión de ideas democráticas prepagadas por los países aliados. Se derrocó al gobierno interino del General Ponce Vaidés quien había tomado el poder después de una dictadura de 14 años por el General Jorge Ubico, y se eligió un Gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

Durante este período de gobierno se gestionó la venida al país, de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. OSCAR BARAHONA STREBER (costarricense) y el Actuario WALTER DITTEL (chileno), para que realizaran un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala y se establecieran las bases de la seguridad social y se crea una institución encargada de su administración. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado Bases de la Seguridad Social en Guatemala y tomando como punto de partida dichos hallazgos se creó el 30 de octubre de 1,946 el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

A continuación se mencionan la misión, la visión y la estructura organizacional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que no son más que enunciados cortos que describen el propósito fundamental y la razón de existir del Instituto, además define el beneficio que se otorga a los derechohabientes.

2.2 Misión

Garantizar servicios de seguridad social a los trabajadores guatemaltecos y sus familias, orientados a elevar su nivel de vida.

2.2.1 Visión

Un país con trabajadores sanos, respaldados por servicios de salud y previsión, efectivos y modernos que contribuyan al bienestar integral del trabajador y su familia.

2.3 Estructura

Los órganos superiores que integran la estructura organizacional del Instituto son:

- ❖ Junta Directiva
- ❖ Gerencia y
- ❖ Consejo Técnico

2.3.1 Junta Directiva

Por disposición de la Ley, es la autoridad suprema de la institución y en consecuencia, le corresponde la dirección general de las actividades del instituto. Está formada por seis miembros propietarios y seis miembros suplentes nombrados así:

- ❖ Un propietario y un suplente nombrados por el Presidente de la República, mediante acuerdo emanado por conducto del Ministerio de Economía y Trabajo.
- ❖ Un propietario y un suplente nombrados por la Junta Monetaria del Banco de Guatemala, de entre cualesquiera de sus miembros, con la única excepción de los que lo sean de oficio. Si alguna de las personas designadas deja de tener la calidad de miembro de la Junta Monetaria, ésta deberá hacer el nuevo nombramiento que proceda por lo que falte para completar el respectivo periodo legal.
- ❖ Un propietario y un suplente nombrados por el Consejo Superior de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ❖ Un propietario y un suplente nombrados por los sindicatos de trabajadores patronales que estén registrados conforme a la ley.

2.3.2 Gerencia

La Gerencia es el órgano ejecutivo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, teniendo a su cargo la administración y el gobierno del mismo así como el cumplimiento de las disposiciones que adopte la junta directiva.

Su nombramiento emana del Presidente de la República según artículo 289 inciso 14 de la Constitución de la República de 1,965 y artículo 1º. Del Decreto del Presidente de la República No. 545.

2.3.3 Consejo Técnico

El Consejo Técnico está compuesto de un conjunto de asesores en cada uno de los ramos de Actuariado, Estadística, Auditoría, Inversiones y Médico-hospitalarias, quienes pueden tener también carácter de jefes de los

respectivos departamentos administrativos, son nombrados por el gerente con aprobación, por lo menos, de cuatro miembros de la junta directiva teniendo como requisitos fundamentales capacidad, título, experiencia y ética profesional. Para visualizar completamente la estructura organizacional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), ver anexo No. 1.

2.4 Programas de cobertura que atiende el IGSS

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, desde su inicio contempló como una meta y obligación cubrir los programas de accidentes de trabajo y los comunes, maternidad, enfermedades generales, invalidez, orfandad, viudez y vejez.

2.4.1 Programa de Accidentes

Se inició en la ciudad capital el 1 de enero de 1,948 y completó la cobertura en todo el país en 1,971, tiene alcance tanto para los accidentes de trabajo, como para los accidentes comunes. Tiene derecho a este programa, los trabajadores afiliados al régimen, las esposas o convivientes y los hijos menores de 5 años.

2.4.2 Programa materno infantil

Se inicio el 1 de mayo de 1,953, en el departamento de Guatemala y en el mes de septiembre extendió su cobertura a los departamentos de Zacapa, Chiquimula, Baja Verapaz, Totonicapán; y a partir de febrero de 1979, se extendió a los demás departamentos con que cuenta el país.

Tienen derecho a los beneficios del programa, las trabajadoras afiliadas y las esposas de los trabajadores afiliados al Seguro Social, consistiendo las prestaciones en servicios de atención prenatal, atención del parto y subsidios por incapacidad temporal para el trabajo. En el caso de las

trabajadoras afiliadas les corresponde el 100% de su salario por un período de 84 días de descanso pre y post natal, los hijos de los afiliados tienen derecho a la atención medica hasta los cinco años de edad.

2.4.3 Programa de enfermedad

El 7 de noviembre de 1,968 entra en vigencia dicho programa en el departamento de Guatemala. En los años 1,978 y 1,979, se extendió conjuntamente con el programa materno infantil, a los nueve departamentos anteriormente citados. Tienen derecho a los servicios los trabajadores afiliados y sus esposas. A partir de 1989 se extendió el programa de Enfermedad y Maternidad a los departamentos restantes, bajo la estrategia de atención primaria en salud.

2.4.4 Programa de vejez, invalidez y sobrevivencia

Este programa se inició en forma paulatina, primero brindando atención a los trabajadores del Instituto a partir del año de 1,971, incorporando luego, en el año de 1,977 a todos los trabajadores afiliados. En el año de 1,980 se inician las prestaciones que incluyen incapacidades parciales o totales consecutivas a secuelas de accidentes o lesiones patológicas generales, protección a niños sobrevivientes cuyos padres afiliados hubiesen fallecido, en cuyo caso se proporciona una pensión a la viuda hasta su fallecimiento y a los hijos menores hasta la edad de 18 años, además está contemplada la jubilación a la edad de 60 años.

Al respecto, la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en su artículo 28 establece lo siguiente: “El Régimen de Seguridad Social comprende protección y beneficio en caso de que incurran los siguientes riesgos de carácter social” (7:14).

❖ Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

- ❖ Maternidad
- ❖ Enfermedades generales
- ❖ Invalidez
- ❖ Orfandad
- ❖ Viudedad
- ❖ Vejez
- ❖ Muerte

La cobertura del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, según el Centro Interamericano de Seguridad Social y la Ley Orgánica del Instituto, coinciden en los distintos programas que actualmente proporciona el mismo a los afiliados y beneficiarios al Régimen de Seguridad Social.

2.5 Marco legal

Con la promulgación de la Constitución de la República de Guatemala, el pueblo encontró garantías sociales en el Artículo 63, en el que literalmente dice: "Se establece el Seguro Social obligatorio" (5:25).

La Ley regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor. El 30 de Octubre de 1,946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "LA LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL". Se crea así una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala.

Se crea así un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no

pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de mayo de 1985, instituyó la garantía de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación, en el artículo 100, el cual textualmente dice: “Seguridad Social, el Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria” (5:31).

El Estado, los empleadores y los trabajadores cubiertos por el régimen, con la única excepción de lo preceptuado por el artículo 88 de la Constitución, tiene obligación de contribuir a financiar dicho régimen y derecho a participar en su dirección, procurando su mejoramiento progresivo.

“La aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias; goza de exoneración total de impuestos, contribuciones y arbitrios, establecidos o por establecerse. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social debe participar con las instituciones de salud en forma coordinada.

El Organismo Ejecutivo asignará anualmente en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado, una partida específica para cubrir la cuota que corresponde al Estado como tal y como empleador, la cual no podrá ser transferida ni cancelada durante el ejercicio fiscal y será fijada de conformidad con los estudios técnicos actuariales del Instituto, contra las resoluciones que se dicten en esta materia, proceden los recursos administrativos y el de lo contencioso-administrativo de conformidad con la ley. Cuando se trate de

prestaciones que deba otorgar el régimen, reconocerán los tribunales de trabajo y previsión social” (5:32).

2.6 Obligatoriedad de la seguridad social

Al respecto, la Constitución Política de la República en su artículo 100, primer párrafo, establece lo siguiente: “El Estado reconoce y garantiza el Derecho a la Seguridad Social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria” (5:31).

El principio constitucional anteriormente anotado, es desarrollado en la Ley Orgánica del Instituto, en su artículo 27 y al respecto establece lo siguiente: “Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción, de artículos o servicios están obligados a contribuir al sostenimiento del Régimen de Seguridad Social, en proporción a sus ingresos y tienen el derecho a recibir el beneficio para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión u calidad de dichos servicios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad social requiere que se le otorgue” (7:14).

De acuerdo con lo anterior, en Guatemala, todos los trabajadores tienen el derecho a gozar de los beneficios que brinda el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, así como la obligación de contribuir con el aporte de sus cuotas para el sostenimiento del mismo.

2.6.1 Integración de la cuota que pagan los afiliados al seguro social

Para contribuir con el sostenimiento del IGSS, las personas afiliadas y los patronos deben hacer sus aportaciones las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

❖ **Del patrono:**

Accidente en general	3%
Enfermedad y maternidad	4%
IVS	<u>3.67%</u>
Total	10.67%

❖ **Del trabajador:**

Accidente en general	1%
Enfermedad y maternidad	2%
IVS	<u>1.83%</u>
Total	4.83%

En este capítulo se describe la información obtenida por medio del método de la observación aplicada durante el trabajo de campo y boleta de opinión (ver anexo No. 2) utilizada para entrevistar al personal administrativo de oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, seleccionado a través de un proceso matemático-estadístico de determinación adecuado de la muestra.

El objetivo primordial por el cual se lleva a cabo el diagnóstico de la motivación del personal administrativo, es determinar su situación actual y establecer las causas que provocan la desmotivación del mismo en el desempeño de sus actividades laborales. La investigación se realizó tomando como base los elementos del estudio de clima organizacional que se consideraron necesarios.

Se pensó que las respuestas a las preguntas que aparecen en la boleta de entrevista posean alternativas de escalas como, TOTALMENTE DE ACUERDO, DE ACUERDO, EN DESACUERDO Y TOTALMENTE EN

DESACUERDO, para que el entrevistado opine abiertamente sobre tal o cual situación que se le plantea de la siguiente manera:

TOTALMENTE DE ACUERDO	Cuando la situación se da o se presenta en su totalidad.
DE ACUERDO	Cuando la situación se presenta regularmente.
EN DESACUERDO	Cuando la situación no se presenta regularmente.
TOTALMENTE EN DESACUERDO	cuando la situación no se presenta en su totalidad.

2.7 Determinación de la muestra

Después de realizar los cálculos correspondientes se determinó que el tamaño adecuado de la muestra o personal mínimo a entrevistar para que los resultados a obtener sean representativos de la población total es de 294 colaboradores. El total de trabajadores administrativos de oficinas centrales es de 1,234 personas de acuerdo con datos proporcionados por el departamento de recursos humanos del Instituto, para efectos del estudio no es necesario entrevistar a la totalidad de la población, ya que esto, demandaría incurrir en mayores costos de tiempo, recursos económicos y materiales. El cálculo de la muestra se realizó a través de la siguiente fórmula:

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

Donde: Z significa el nivel de confianza y que para efectos del estudio se consideró en un 95%; e indica el máximo error aceptable que es de 5%; p equivale a la proporción del 50% y q a una no proporción del 50%; N representa la población total y n equivale a la muestra de la población la que en este caso es la incógnita.

Despejando fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (1,234)}{(0.05)^2 (1,234-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25) (1,234)}{(0.0025) (1,233) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{1,185.13}{3.0825 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1,185.13}{4.0429}$$

$$n = \underline{\underline{293.14 = 294 \text{ colaboradores}}}$$

2.8 Análisis cualitativo

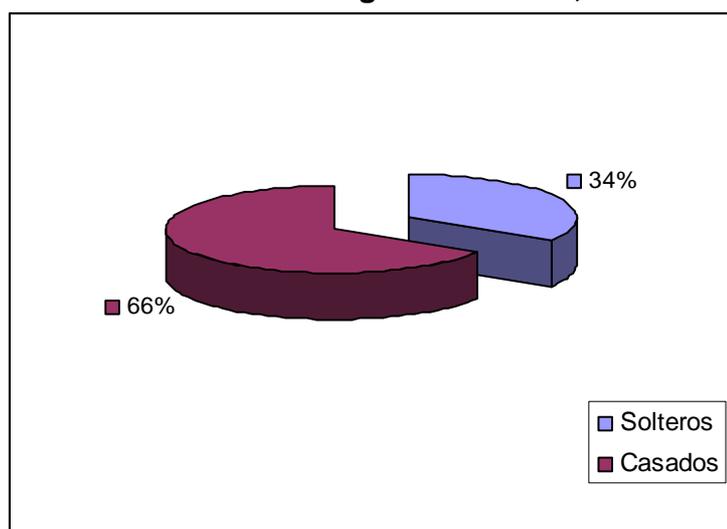
A continuación, se hace un análisis cualitativo de la muestra seleccionada para elaborar la presente investigación con el objetivo de determinar el perfil socioeconómico de los colaboradores, los resultados obtenidos son los siguientes:

a) Estado Civil

De acuerdo con la entrevista realizada se determinó, que la mayoría del personal administrativo encuestado (66%) son casados, este estado civil

implica mayor número de responsabilidades en el hogar para los colaboradores, más presiones familiares, laborales y emocionales, ya que tanto el hombre como la mujer tienen la obligación de aportar recursos económicos obligatorios para el sostenimiento del hogar, así como brindar las condiciones familiares necesarias para lograr la estabilidad y desarrollo adecuado del mismo. El exceso de obligaciones y presiones extra laborales pueden repercutir en el desempeño de los trabajadores y por ende en el servicio que presta el IGSS. Por lo tanto, estos individuos necesitan ser motivados constantemente para incrementar su rendimiento laboral y que esto se vea reflejado en la calidad del servicio que se brinda a los afiliados del Instituto. Mientras que el estado del restante (34%) de la muestra encuestada son solteros, estas personas se encuentran en una situación más flexible, porque no tienen mayores obligaciones y presiones familiares y pueden concentrarse más en el desempeño de sus actividades laborales. Estos datos se pueden apreciar en la gráfica 1.

Gráfica 1
Distribución porcentual de la muestra por estado civil
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006

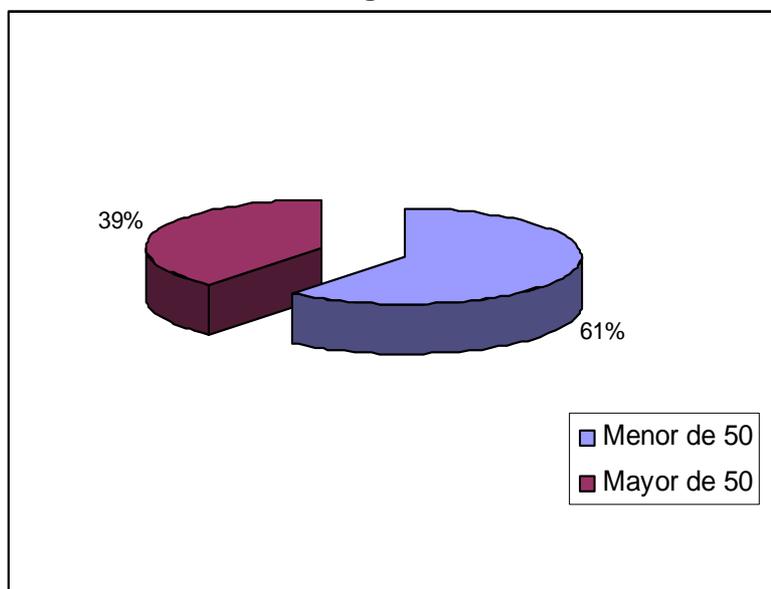


Fuente: Investigación de campo, año 2006.

b) Edad

Al analizar la gráfica siguiente se observa que el porcentaje de edad mayor de 50 años es bajo, lo que indica que la mayoría están en edad madura (menor de 50 años) esto demuestra que la mayor parte están en edad en la cual buscan el acceso a la superación, a la recreación y al desarrollo personal y que además exigen condiciones adecuadas para el mejor desenvolvimiento como empleado y como ser individual. Por lo que se puede concluir tomando en cuenta la edad promedio del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, que están en plenitud de condiciones físicas y mentales para desarrollar sus atribuciones y sólo necesitan sentirse motivados para incrementar su desempeño laboral constantemente.

Gráfica 2
Distribución porcentual de la muestra por edad
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006

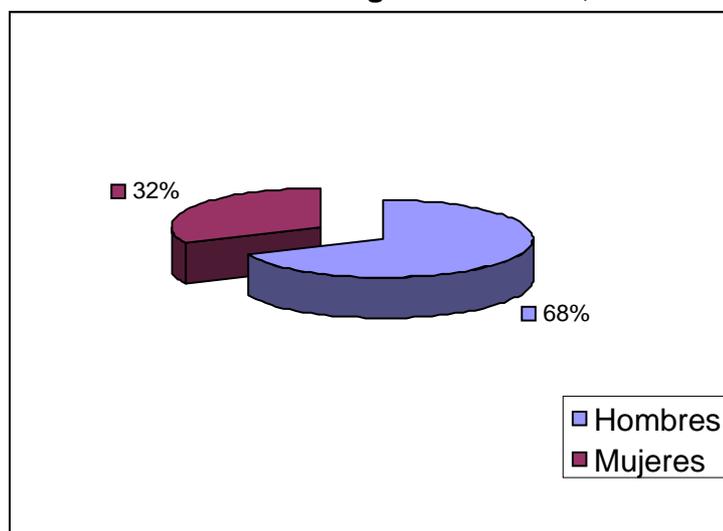


Fuente: Investigación de campo, año 2006.

c) Sexo

En base a la encuesta realizada se estableció que el porcentaje del sexo masculino es de 68%, y son quienes llevan la responsabilidad económica del hogar, el porcentaje de sexo femenino que labora es menor o sea el 32%. Sin embargo en la gráfica se puede notar que la población femenina del Instituto ha alcanzado un nivel alto, lo que implica que la participación de la mujer en el desarrollo económico ha sido necesaria con el fin de buscar soluciones conjuntas a la actual crisis económica que viven la mayoría de hogares guatemaltecos. Lo cual determina que aunque hayan menos mujeres, ambos sexos deben estar motivados en un alto grado para que su rendimiento sea el esperado. Lo anterior se visualiza de una mejor manera en la gráfica número 3.

Gráfica 3
Distribución porcentual de la muestra por sexo
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006

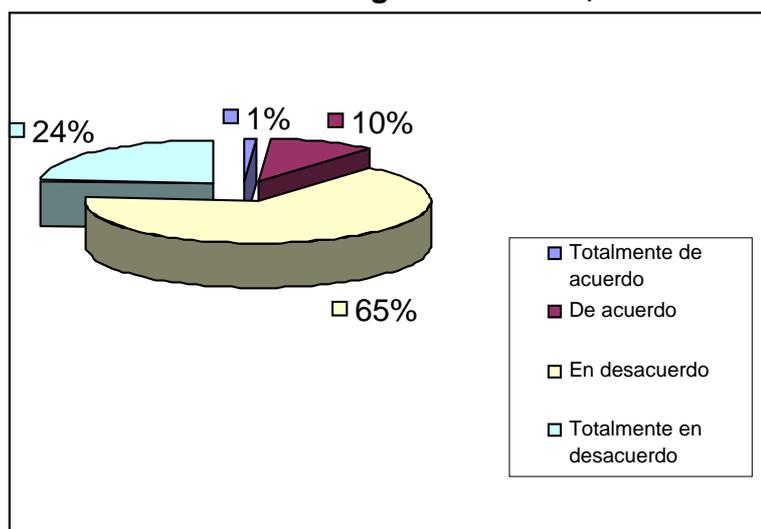


Fuente: Investigación de campo, año 2006.

2.9 Motivación

En relación a la motivación que brinda el IGSS a los empleados administrativos de oficinas centrales se constató, que el 24% de la muestra encuestada está totalmente en desacuerdo con el nivel de motivación que recibe por parte de las autoridades del Instituto y un 65% indicó también estar en desacuerdo, por lo que el 89% (24% + 65%) de la población no está de acuerdo con la motivación recibida. El personal disconforme pertenece en su mayoría a los niveles bajos y medios de la estructura organizacional del instituto, ellos indican que realmente no se les incentiva de ninguna manera ya que no se toma en cuenta su participación, aptitudes, esfuerzos y no se les brindan las oportunidades para poder desarrollarse dentro de la institución. Por otro lado el 10% del personal encuestado indicó que está de acuerdo con la motivación que recibe del instituto y 1% está totalmente de acuerdo para un total de 11% (10% + 1%) que si se sienten motivados dentro de la institución. Se comprobó que estas personas desempeñan puestos de alta dirección y algunos de nivel medio y aseguran que la institución les brinda las condiciones y herramientas necesarias como para desarrollar adecuadamente su trabajo. Los datos anteriores se pueden apreciar en la gráfica 4.

Gráfica 4
Determinación porcentual del nivel motivacional
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006



Fuente: Investigación de campo, año 2006.

Los datos anteriores constituyen la base fundamental para el desarrollo del presente trabajo de tesis, por lo que se hará un análisis más profundo acerca de este tema. Para efectos del estudio se tomaron en cuenta dos elementos para determinar la motivación del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, en el primero se señalan las causas, que son la fuente o el origen de la desmotivación del personal y en el segundo se presentan los efectos, o sea las consecuencias del estímulo recibido por parte del instituto.

2.9.1 Causas de la falta de motivación

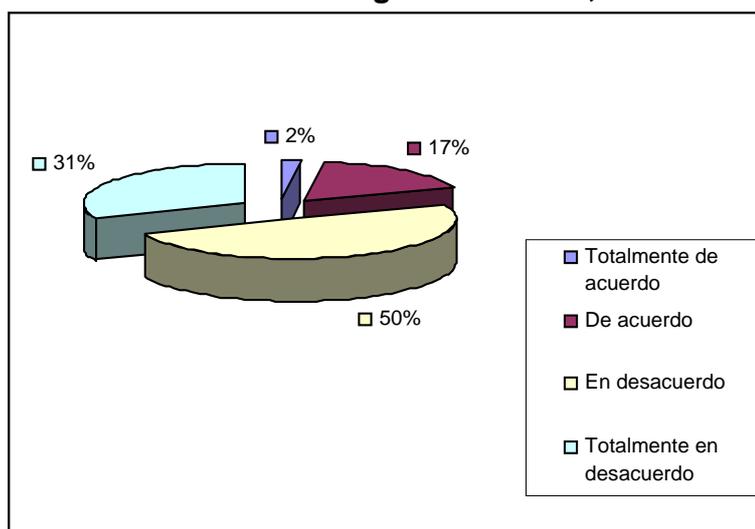
De acuerdo con el trabajo de campo realizado se determinaron las causas que provocan la desmotivación reflejada por el personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, las cuales se presentan a continuación:

a) Salario

De acuerdo con la información obtenida en relación al aspecto salarial se determinó, que el 31% de los encuestados está en total desacuerdo con el salario que percibe, el 50% opinó que no recibe un salario adecuado. Por lo tanto existe un 81% (31% + 50%) del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, que está disconforme con el salario que perciben y se sienten desmotivados por este factor, ya que según ellos éste no se ajusta al costo real de vida en el país, puesto que no les alcanza para cubrir adecuadamente sus necesidades básicas de subsistencia y del núcleo familiar como: alimentación (hambre y sed), vivienda, educación, esparcimiento, etc., lo cual no les permite concentrarse únicamente en el desempeño de sus labores. Esto representa un factor determinante en la falta de motivación de los empleados.

También se determinó que un 17% de la muestra está de acuerdo con el salario que percibe y un 2% esta totalmente de acuerdo, argumentando que el mismo les es suficiente para cubrir sus necesidades básicas tanto de ellos como de su núcleo familiar, por lo cual se sienten motivados para desarrollar sus actividades sin tener que preocuparse por este aspecto. Es importante mencionar que estas personas ocupan puestos altos dentro de la organización y por ende son bien remunerados. Esta información se detalla en la gráfica 5.

Gráfica 5
Determinación porcentual del nivel de aceptación del salario
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006

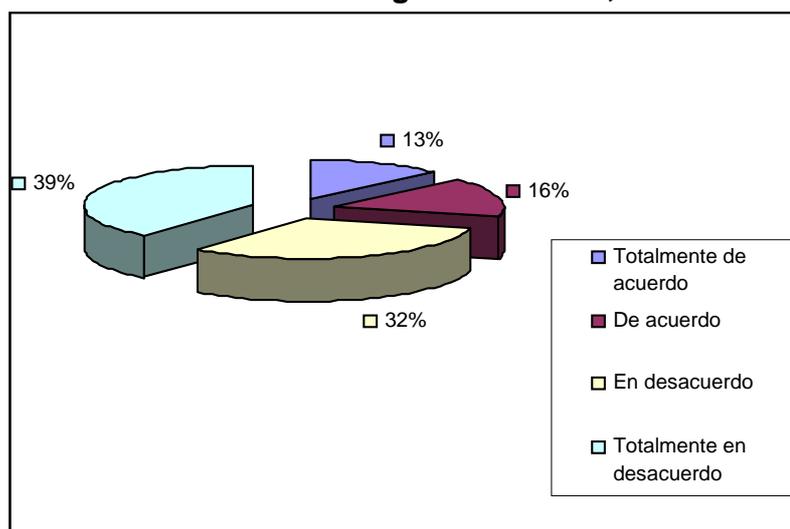


Fuente: Investigación de campo, año 2006.

b) Ubicación laboral

Al cuestionar sobre la ubicación laboral se determinó, que el 39% de la muestra encuestada esta en total desacuerdo con el puesto de trabajo que actualmente desempeña, el 32% esta también en desacuerdo para un total de 71% de trabajadores que no están de acuerdo con su ubicación laboral. Debido a que fueron ubicados o trasladados arbitrariamente, sin un objetivo específico a puestos de trabajo diferentes para los cuales ellos poseen experiencia o preparación académica, esto desmotiva al personal, ya que se sienten frustrados pues no pueden desarrollar los conocimientos y habilidades que poseen y desempeñar las actividades que les gustan. El restante 16% y 13% opinaron que están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con su ubicación laboral, indican que les gusta su trabajo y que tratan de desarrollarlo de la mejor manera, ya que está de acuerdo a su preparación profesional o capacidades que poseen. Estos datos se pueden observar en la gráfica 6.

Gráfica 6
Determinación porcentual de la conformidad en la ubicación laboral
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006



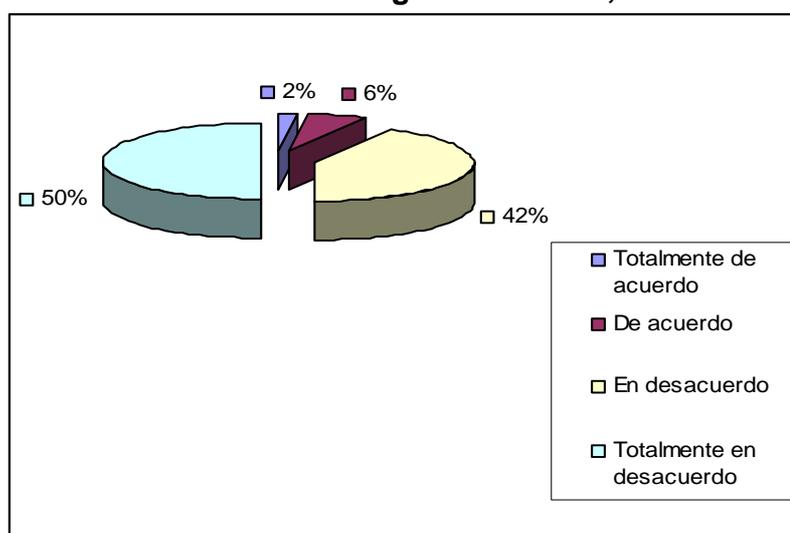
Fuente: Investigación de campo, año 2006.

c) Incentivos

De acuerdo con los datos recopilados a través de la entrevista realizada al personal administrativo del IGSS se estableció, que el 42% y 50% de la muestra encuestada no está de acuerdo y totalmente en desacuerdo con las autoridades superiores del instituto respectivamente, por que nunca han recibido incentivos que los motiven a incrementar su desempeño laboral como ascensos, incrementos de salario, reconocimiento en público por sus labores, invitaciones para participar de alguna festividad de la institución o para formar parte de algún grupo informal, diplomas por antigüedad o cartas de felicitaciones por cumpleaños o algún otro incentivo positivo que los estimula a realizar su trabajo mejor de lo esperado. Además el 8% (6% + 2%) restante del personal dice haber recibido incentivos por parte de la institución y se encuentran motivados para continuar laborando dentro de ella, es importante mencionar que se detectó que estas personas ocupan cargos importantes dentro de la estructura organizacional de la misma o es

personal de nivel medio que tienen algún tipo de afinidad con sus jefes. Estos datos se pueden observar en la gráfica 7.

Gráfica 7
Determinación porcentual de la conformidad con los incentivos
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006



Fuente: Investigación de campo, año 2006.

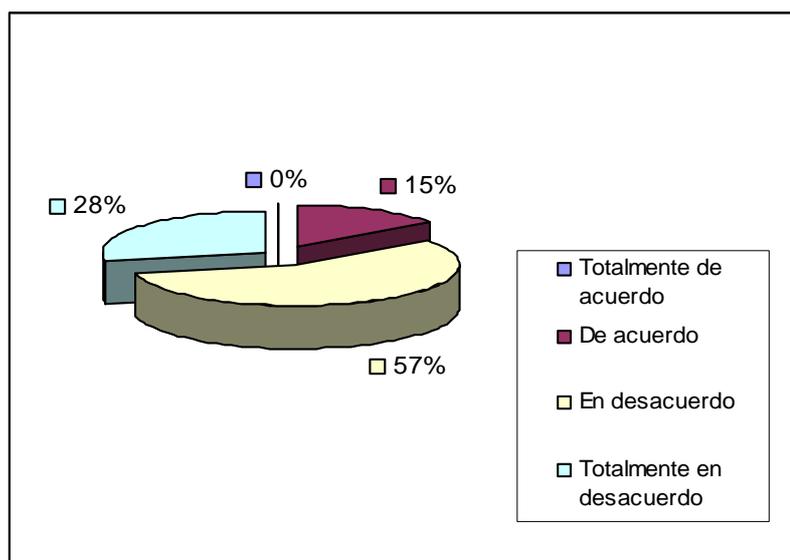
d) Capacitación

Este es uno de los factores más importantes para mantener motivado al personal, es por ello, que se debe actualizar constantemente sus conocimientos por medio de programas de capacitación, con la finalidad de mantener un banco de recursos humanos especializado y con destrezas nuevas. De acuerdo con la investigación realizada se determinó que el 28% del personal nunca ha recibido capacitación de parte del instituto y no tienen conocimiento de la existencia de algún programa, pues no se les invita a participar en estas actividades, el 57% no está de acuerdo aunque dice haber recibido capacitación mínima, pero los cursos y seminarios a los cuales han asistido no son aplicables a sus trabajos, no se imparten en el momento oportuno, se imparten muy esporádicamente y no cuentan con el

apoyo de sus jefes para asistir a dichos cursos, por lo tanto no contribuyen a mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores.

Por el contrario el 15% de los trabajadores entrevistados opinó que ha recibido capacitación periódicamente por parte de la institución y que está de acuerdo con los cursos, seminarios y talleres impartidos por el departamento de recursos humanos y otras instituciones contratadas, ya que contribuyen a mejorar su desempeño laboral y los motiva a seguir asistiendo a estas actividades, aunque hacen la salvedad que se debería de programar mejor el tiempo en que son impartidos. Ninguno ha recibido capacitación constante. Estos datos se presentan en la gráfica 8. Como se puede observar el IGSS, no le da la importancia debida a la capacitación de sus empleados, el cual representa un factor motivante de por sí para ellos, ya que les brinda la oportunidad de salir de la rutina, enriquecer sus conocimientos y superarse dentro de la organización.

Gráfica 8
Determinación porcentual de la conformidad con la capacitación
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006



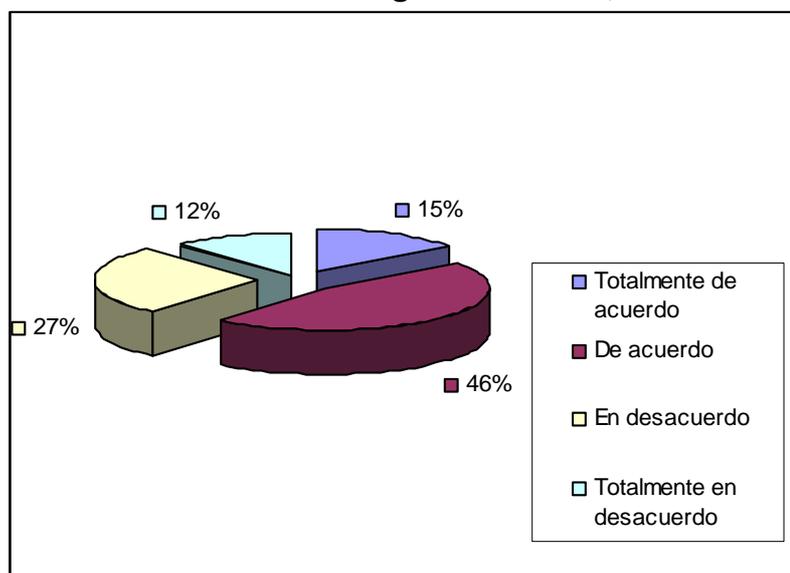
Fuente: Investigación de campo, año 2006.

e) Seguridad

En lo que respecta a seguridad laboral y humana de los empleados administrativos de oficinas centrales del IGSS, se estableció que el 46% de los colaboradores está de acuerdo con la estabilidad laboral que les ofrece el instituto, el 15% indica estar totalmente de acuerdo para un total de 61% (46% +15%), ya que es una institución estable y sólo tienen que realizar su trabajo y abstenerse de cometer faltas graves para no correr el riesgo de ser despedidos. Por el contrario el 27% de los trabajadores dice que está en desacuerdo y el 12% esta en total desacuerdo para un total de 49% (27% + 12%) del personal que se siente desmotivada por la inseguridad humana y laboral que les brinda el instituto, debido a que ya se han presentado casos en que ciertos jefes toman decisiones administrativas arbitrarias o incoherentes que perjudican directamente a sus subalternos o generan el

temor de ser removidos o despedidos de sus puestos en cualquier momento. Estos datos se presentan en la gráfica 9.

Gráfica 9
Distribución porcentual de la conformidad con la seguridad
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006



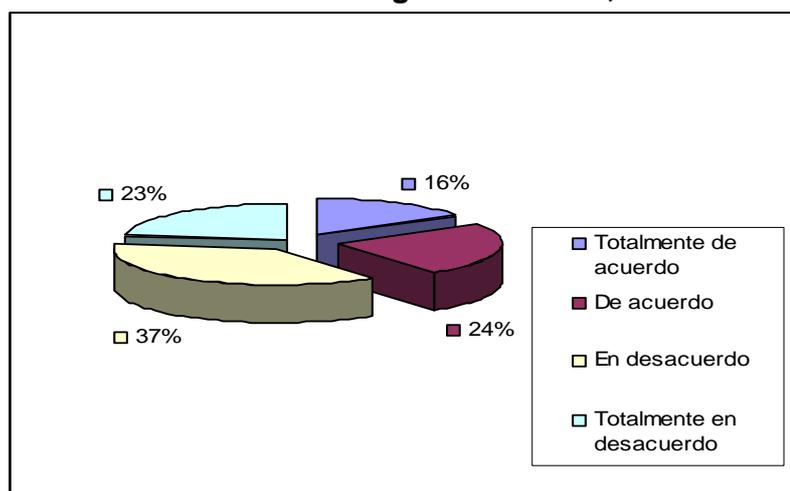
Fuente: Investigación de campo, año 2006.

f) Integración (pertenencia)

De acuerdo con la investigación realizada se determinó, que el 37% de los colaboradores entrevistados no está de acuerdo con las relaciones humanas que se desarrollan dentro de la organización del instituto y el 23% está en total desacuerdo. Estas personas argumentan que no se sienten parte integral de la institución ni de su grupo de trabajo, ya que el trato que reciben como empleados no es el adecuado, no se les dignifica como personas y no se les permite la participación activa en el desarrollo de trabajos de grupo, lo cual provoca que los trabajadores realicen sus actividades de manera aislada y en un ambiente hostil que no motiva su desempeño laboral y lealtad hacia la misma. Esto representa un factor

significativo en la falta de motivación del empleado. Por otro lado se constató que el 16% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con las relaciones entre compañeros del instituto y el 24% esta de acuerdo, debido a que el IGSS los hace sentir parte importante de la organización y les inculca la importancia de su participación en la integración y desarrollo del trabajo grupal.

Gráfica 10
Distribución porcentual de la conformidad con la integración (pertenencia)
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006



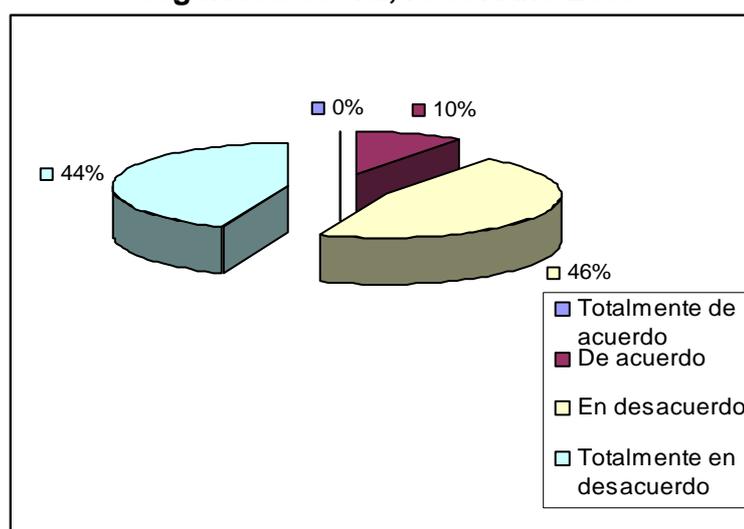
Fuente: Investigación de campo, año 2006.

g) Realización personal (Autorrealización)

El personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, según los datos recopilados en la entrevista realizada para establecer el nivel de motivación de los empleados, indica que el 46% y 44% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente con las oportunidades de autorrealización que les brindan las autoridades del instituto, debido que los ascensos laborales dentro de la institución no son otorgados de acuerdo al rendimiento o antigüedad del empleado, si no que estos son otorgados sólo a aquellos colaboradores recomendados por altos funcionarios o que tienen alguna clase de afinidad con

los jefes. Es importante mencionar que no se lleva a cabo evaluaciones de desempeño para determinar quién es el mejor candidato para optar a un ascenso de acuerdo a sus capacidades. Además el 10% opinó que está de acuerdo con las oportunidades de desarrollo personal que le brinda el instituto, ya que durante el tiempo que lleva trabajando dentro de la organización ha escalado de posición. Ninguno está totalmente de acuerdo. Estos datos se presentan en la gráfica 11.

Gráfica 11
Distribución porcentual de la conformidad con la
Realización personal (Autorrealización)
Personal administrativo, oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de
Seguridad Social, IGSS. Año 2006



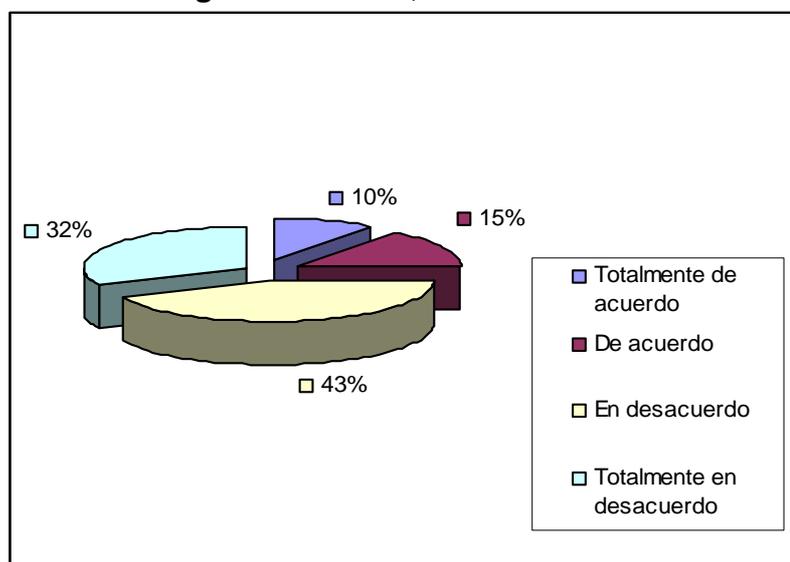
Fuente: Investigación de campo, año 2006.

h) Comunicación (objetivos y políticas)

Al cuestionar sobre los canales de comunicación existentes dentro del IGSS se determinó, que el 43% de la muestra entrevistada está en desacuerdo con el sistema de comunicación establecido dentro del Instituto, el 32% está totalmente en desacuerdo, por lo tanto, el 75% (43% + 32%) del personal no coinciden con dicho sistema, argumentando que no cuentan con la información suficiente para tomar decisiones en su trabajo, además nunca se les invita a participar en la formulación de objetivos o políticas, por lo

que demuestran desconocimiento en la finalidad del trabajo que desempeñan, no se les informa de los mismos de manera escrita y tampoco de otras noticias de cambios importantes dentro del instituto antes de realizarse a través de comunicados, manuales u otros medios, si no que se enteran por chismes o comunicación informal entre compañeros, lo cual influye negativamente en la motivación del personal. El restante 10% y 15% está totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente con las vías de comunicación establecidas, ya que según ellos se mantienen informados de los cambios dentro del instituto y en ocasiones son invitados a participar y opinar en la formulación de objetivos y políticas. Estos datos se detallan en la gráfica 12.

Gráfica 12
Distribución porcentual con la conformidad con la
Comunicación (objetivos y políticas)
Personal administrativo, oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de
Seguridad Social, IGSS. Año 2006

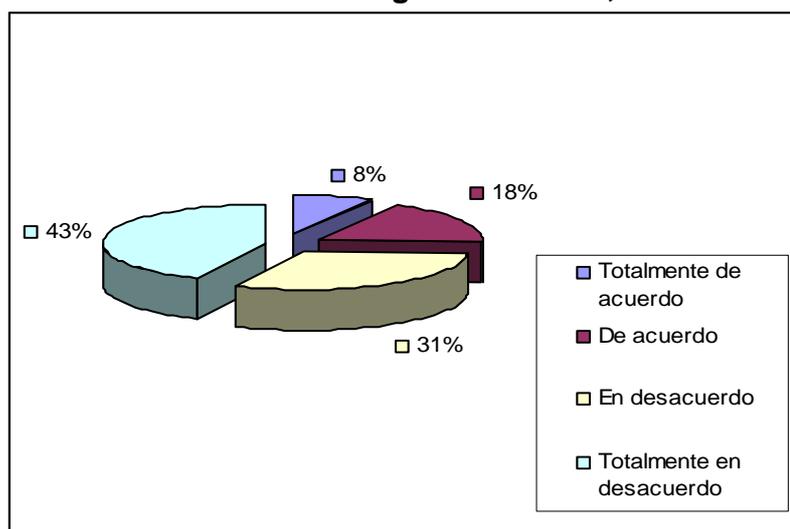


Fuente: Investigación de campo, año 2006.

i) Liderazgo

De acuerdo con la entrevistada realizada se determinó, que el 31% y 43% del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, no está de acuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, con el estilo de liderazgo de sus jefes inmediato superiores, argumentando que son prepotentes, no tienen buenas relaciones humanas para dirigirse a sus subordinados, no influyen positivamente en el trabajo de grupo, no reconocen el trabajo de los subordinados, no permiten que las decisiones se tomen en conjunto e imponen las suyas de manera autoritaria, existen jefes negligentes que no están preparados académicamente para desarrollar el puesto y lo ocupan debido a afinidades con las autoridades superiores del instituto. Lo anterior contribuye al nivel de desmotivación reflejado por el personal, debido a la influencia negativa del estilo de liderazgo autoritario de los jefes el cual limita el entusiasmo, destrezas, talento y energía de los colaboradores. También se estableció que el 18% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo con el liderazgo de sus jefes por que influyen positivamente en el grupo para alcanzar los objetivos propuestos, se pueden comunicar con ellos abiertamente y los motivan a mejorar su desempeño laboral. Esta información se presenta en la gráfica 13.

Gráfica 13
Distribución porcentual del nivel de liderazgo
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006



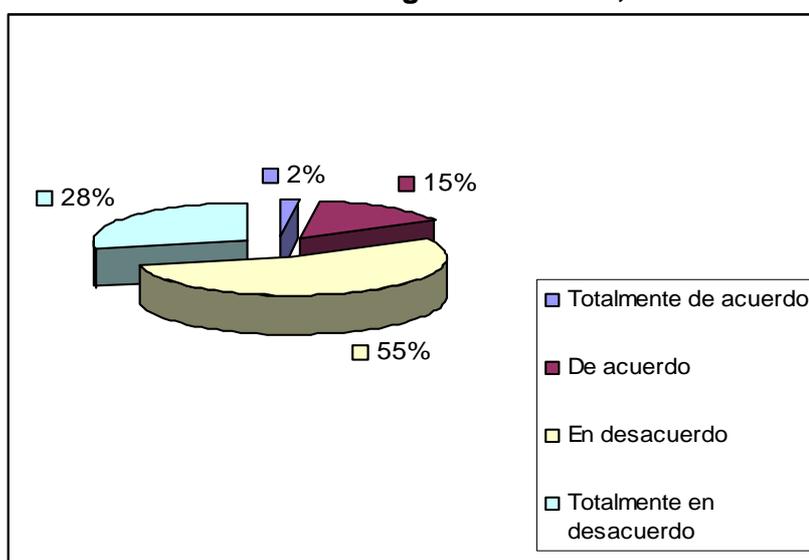
Fuente: Investigación de campo, año 2006.

j) Innovación y Cambio

Se determinó que el 55% del personal administrativo entrevistado está en desacuerdo con las oportunidades de innovación y cambio brindadas por el Instituto, el 28% de la muestra dijo estar totalmente en desacuerdo, debido a que no se realizan reuniones con el objetivo de buscar nuevas ideas que contribuyan a innovar y mejorar los procesos de trabajo, no asisten a cursos sobre uso de nueva tecnología ni se les dota de la misma, no se toman en cuenta las propuestas de ideas nuevas por parte de los empleados y no se les faculta con cierto grado de autoridad para tomar dediciones dentro de su ámbito de acción, lo cual desmotiva al personal ya que no se sienten empleados de confianza y no se reconoce su iniciativa lo cual repercute en el desempeño laboral de los mismos. A demás el 15% y 2% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con este tema, pues según ellos el instituto toma en cuenta sus opiniones y nuevas ideas tendiente a mejorar las actividades de su puesto de trabajo y esto los motiva

a seguir dentro de la institución y mejorar continuamente sus capacidades, ya que se sienten miembros de valor y confianza dentro de la misma. Estos datos se pueden observar en la gráfica 14.

Gráfica 14
Distribución porcentual de la aceptación de innovación y cambio
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006



Fuente: Investigación de campo, año 2006.

2.9.2 Efectos de la falta de motivación

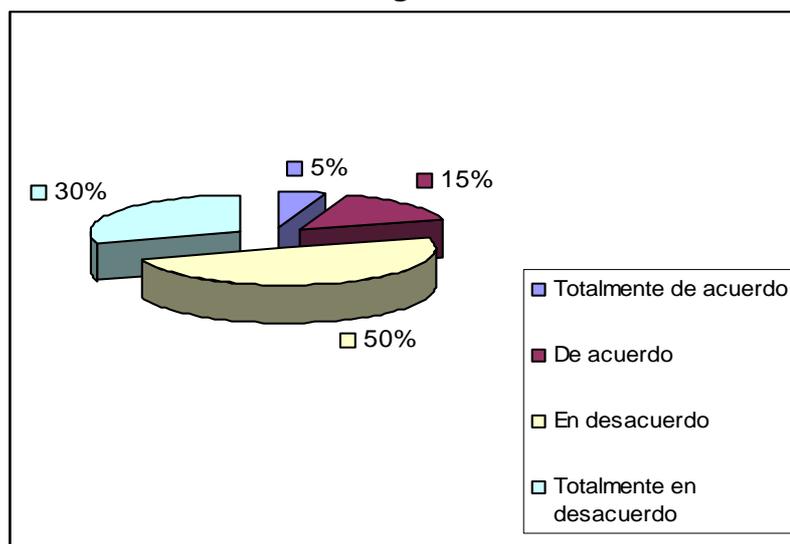
Tomando en cuenta que no existe causa sin efecto, y estos se refieren a consecuencias o resultados. Luego de analizar las causas que provocan el cuadro de desmotivación presentado por los empleados administrativos de oficinas centrales del IGSS, se pudo determinar ciertos efectos, los cuales se presentan a continuación:

a) Colaboración

Al analizar este aspecto de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones se evidenció, que el 80% (30% + 50%) de la muestra

entrevistada no está de acuerdo con las relaciones interpersonales y espíritu de colaboración existente entre el personal administrativo de oficinas centrales del IGSS. Ellos dicen que en muchas ocasiones no están dispuestos a colaborar con sus compañeros debido a la desmotivación que adolecen, por que cuando necesitan ayuda de sus compañeros o jefes para resolver problemas de trabajo no pueden contar con ellos, la competencia desleal entre compañeros en la cual se perjudican unos a otros por alcanzar sus metas personales y el desinterés por parte del instituto de motivar la colaboración entre los miembros de los grupos. Por el contrario el 15% y 5% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con las relaciones de colaboración existentes entre los miembros de los equipos de trabajo, debido que pueden contar con la ayuda de sus compañeros cuando se presentan problemas de trabajo y viceversa.

Gráfica 15
Distribución porcentual del nivel de colaboración
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006

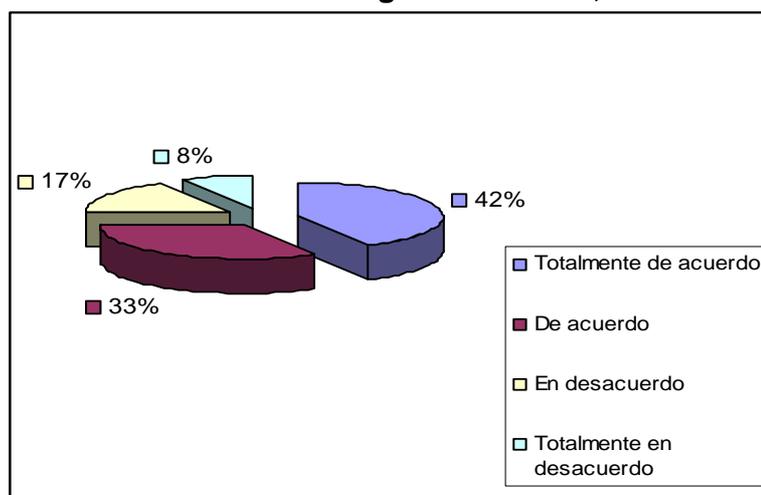


Fuente: Investigación de campo, año 2006.

b) Interés por la institución

Al cuestionar sobre el interés que el personal administrativo siente por su institución se pudo determinar, que al 75% (42% + 32%) no le interesa lo que pase dentro del IGSS o los cambios que puedan darse en la estructura del mismo, únicamente se limitan a cumplir con las actividades por la cuales les pagan y en muchas ocasiones no están dispuestos a realizar un esfuerzo extra en pro del desarrollo del instituto. Debido a que las autoridades superiores de la organización no se preocupan por inculcar en ellos ese sentimiento de afinidad y compromiso. Esto es resultado directo de la desmotivación que presenta la mayoría del personal administrativo porque el IGSS, no les brinda los incentivos necesarios para sentirse parte integral del mismo. El resto de la muestra entrevistada 25% (17% + 8%) opinaron que se sienten identificados y comprometidos con la institución y les interesa todo lo que este relacionado con el crecimiento de ésta, por lo que están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para contribuir con su desarrollo cuando se requiera. Estos datos se presentan en la gráfica 16.

Gráfica 16
Distribución porcentual del nivel de interés por la institución
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006

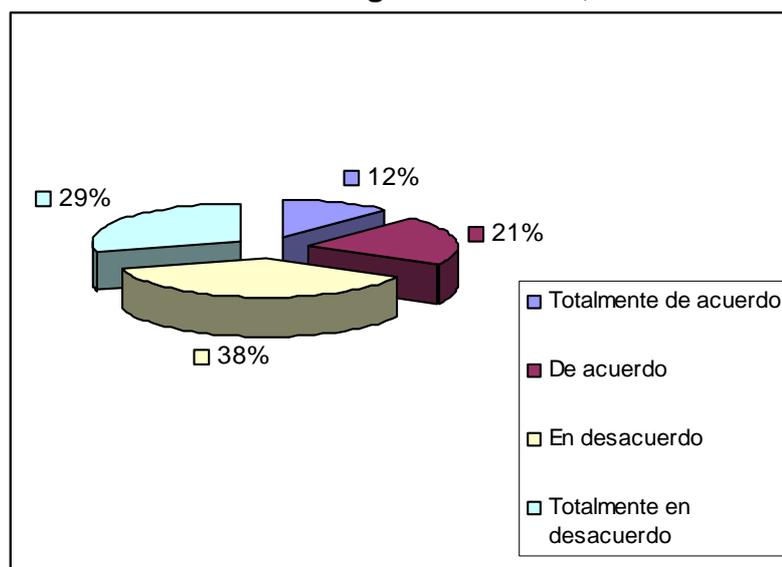


Fuente: Investigación de campo, año 2006.

c) Relaciones interpersonales

De acuerdo con la entrevista realizada se estableció, que el 38% y 29% de la muestra entrevistada están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con las relaciones interpersonales que se dan entre compañeros de trabajo de las oficinas centrales del IGSS, ellos argumentan que esto se debe al efecto de la desmotivación, ambiente de trabajo hostil, competencia desleal, presiones, chismes y preferencias existentes entre los mismos, por lo cual prefieren trabajar de manera aislada que en grupos. Por el contrario el 12% y 21% de la muestra opinó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con este tema, argumentado que las relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo son buenas y se llevan a cabo en un ambiente sano ya que a cada uno se le da la importancia y participación debida y se les dignifica como personas. Esta información se puede observar en la gráfica 17.

Gráfica 17
Distribución porcentual del nivel de relaciones interpersonales
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006

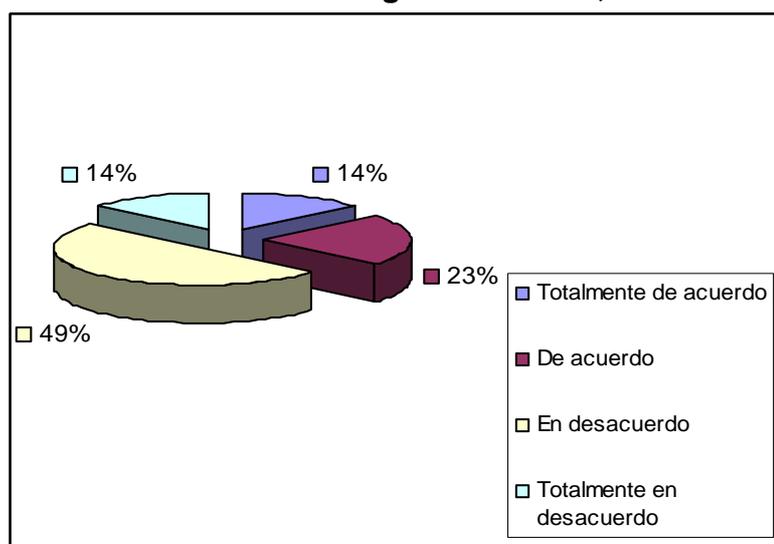


Fuente: Investigación de campo, año 2006.

d) Productividad y resultados

En este rubro se determinó, que el 63% (49% + 14%) de la muestra entrevista conoce la orientación de su trabajo y el resultado que el instituto espera de él, sin embargo son concientes que no realizan el mejor de sus esfuerzos, limitándose a cumplir con sus obligaciones por que saben que aunque se esfuercen en trabajar arduamente en pro del alcance de los objetivos propuestos, esto no les da la oportunidad de progresar dentro de la misma, ya que nunca son reconocidos como empleados productivos otorgándoles un ascenso, incremento salarial, capacitación u otro incentivo positivo que los motive a incrementar su desempeño. Esto es resultado de la desmotivación del personal y provoca que no se aproveche al máximo las capacidades del recurso humano con el que se cuenta. A demás el 37% (23% + 14%) manifestó estar de acuerdo con su rendimiento laboral y los resultados obtenidos y que en ocasiones son reconocidos por sus jefes, lo cual los motiva a incrementar sus capacidades en beneficio del instituto.

Gráfica 18
Distribución porcentual del nivel de productividad y resultados
Personal administrativo, oficinas centrales
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Año 2006.



Fuente: Investigación de campo, año 2006.

2.10 Análisis de los resultados

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede deducir que la demanda de incentivos y estímulos de parte de los empleados administrativos de oficinas centrales del IGSS es creciente. Por el contrario el instituto en lugar de contribuir con la motivación de sus colaboradores brindándoles dichos incentivos, no le da la importancia debida a mantener un nivel de motivación adecuado de sus colaboradores, prueba de esto es que no cuenta con un programa de motivación estructurado de acuerdo a sus necesidades. Esto contribuye a un deterioro en las personas, lo que lleva al estancamiento y resignación del recurso humano con el que se cuenta.

Se detectó que generalmente los jefes no conocen lo que sienten sus empleados lo cual los conduce a tomar decisiones de motivación de una manera equivocada, lo que produce desequilibrio en el ambiente de trabajo y esto se da debido a la falta de una comunicación adecuada entre jefe y colaborador y viceversa.

Los empleados consideran que no existen buenas relaciones interpersonales entre los mismos, lo que indica que no existe espíritu de grupo. La afiliación y el deseo de pertenencia de grupo es importante para entender la motivación. Es necesario que exista afiliación como el deseo de establecer y mantener contactos interpersonales y compartir intereses y opiniones similares. El desconocimiento por parte de los empleados de los objetivos, políticas, logros y proyecciones del instituto, conlleva a la falta de metas comunes, interés y lealtad por la institución.

Otro de los problemas que se encontró es que los empleados son rotados constantemente de sus puestos de trabajo lo que genera inseguridad, inestabilidad ya que éstos se ejecutan sin previo aviso y el fin no es estimular al empleado sino que es una forma de castigo. Esto no permite

un mejor desempeño de sus labores ya que no se está cumpliendo con una necesidad fundamental del ser humano que es la seguridad; muchas veces el trabajador prefiere una remuneración menor a cambio de seguridad, estabilidad en su puesto y por las prestaciones que gozará en el futuro, además buscará la posibilidad de mejorar y progresar en el instituto, esto es lo que sucede con el empleado público, ya que ellos consideran que los ascensos son difíciles y los vuelven rutinarios, descontentos y les produce fatiga y muchas veces accidentes y enfermedades de trabajo.

Cuando una persona ingresa a una institución lo que aspira es un salario justo y proporcionado de acuerdo a lo que realiza y lo que necesite, sin embargo, los salarios que perciben los empleados administrativos de oficinas centrales del IGSS en su mayoría son bajos y no están acordes al nivel de sus necesidades básicas, costo real de la vida en el país y salarios de puestos similares de otras instituciones. Con los salarios que devengan no pueden cubrir sus necesidades primarias, tales como alimento, salud, vivienda, vestido; produciéndoles frustraciones que se proyectan en agresividad y servicio inadecuado que se presta a los afiliados.

Además de un salario justo, el empleado espera un trato y condiciones de trabajo adecuados, cuando advierte que el ambiente en el que se desarrolla no es lo que justamente exige su dignidad como persona humana y no hay expectativas de superación, éste se convierte en una persona rutinaria, aburrida y descontenta, que responde con reacciones emocionales negativas.

Después de analizar la información recolectada mediante la entrevista realizada, se puede establecer que el personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, presenta un cuadro de desmotivación y por ende desempeño laboral inadecuado. Por lo tanto tal y como se afirmó en las

hipótesis planteadas, las causas reales por las cuales el personal administrativo de las oficinas centrales del IGSS, se siente desmotivado son: el salario, mala ubicación laboral, falta de incentivos, falta de capacitación, etc.

Es necesario entonces incrementar la motivación del personal, a través del desarrollo de un programa de motivación diseñado de acuerdo a las necesidades del mismo, que contribuya a mejorar continuamente su desempeño y evitar que este fenómeno se presente en el futuro brindándole seguimiento permanente.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA MOTIVACIONAL DESTINADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS

3.1 Introducción

El programa que se propone para motivar al personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, constituye una herramienta práctica para capacitar y desarrollar el recurso humano administrativo cuyo objetivo principal es la implementación de programas tendientes a integrar, adiestrar y actualizar habilidades y destrezas del mismo, con el propósito de fortalecer los más elevados valores, cualidades, calidad, rasgos y formas de comportamiento que el ser humano debe alcanzar en su desarrollo, estimulando su desempeño laboral.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Es decir que los administradores motivan a sus subordinados que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera para alcanzar los objetivos propuestos.

3.2 Objetivos

- ❖ Desarrollar y proponer un programa de motivación que involucre actividades, estrategias y responsables orientado a estimular al empleado administrativo de oficinas centrales del IGSS en el desarrollo de su trabajo, alcance de los objetivos institucionales propuestos y servicio que se brinda a los afiliados.

- ❖ Lograr que a los empleados se les reconozca su desempeño laboral a través de diplomas, cartas de agradecimiento, placas, trofeos, como empleados del mes, entre otros.

- ❖ Proponer diferentes formas o actividades para reconocer y recompensar el desempeño laboral del empleado.
- ❖ Lograr que el colaborador acepte los cambios que se pretenden alcanzar.
- ❖ Dar mayor participación al empleado con sugerencias, para lograr cambios positivos dentro de su puesto de trabajo.
- ❖ Incentivar al colaborador para que participe en un buzón de sugerencias y aporten ideas, proyectos y otras alternativas de solución, que considere necesarias para mejorar el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo.
- ❖ Lograr que las autoridades tomen en cuenta las sugerencias de los colaboradores y que reciban una respuesta por parte de éstas, donde se les reconozca la iniciativa de proyectarse y deseo de mejorar sus labores, así como las posteriores soluciones a sus propuestas.
- ❖ Lograr que las autoridades comprendan la importancia de la comunicación con los colaboradores, para mejorar el rendimiento laboral de los mismos.
- ❖ Establecer diferentes actividades que reflejen la actividad positiva y disposición del Instituto de reconocer el desempeño laboral de sus empleados.

3.3 Actividades

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social necesita personas motivadas. La delegación de responsabilidades en los colaboradores, el mejoramiento continuo

(a través de capacitaciones) y la administración participativa (el empleado se sentirá motivado, por el hecho de que se le consulte respecto a acciones que le afecta, es decir, que es tomado en cuenta). La participación es un medio de reconocimiento, ya que genera en el individuo una sensación de logro, son conceptos que buscan motivar a los colaboradores, para hacer de ellos una parte fundamental de oficinas centrales del IGSS. Por tal razón, es necesario comenzar con medidas sencillas e inmediatas.

En el diagnóstico realizado se determinó que dentro de la estructura organizacional del IGSS, existen empleados profesionales y no profesionales, los cuales tienen diferentes necesidades de motivación. Tomando en cuenta lo anterior a continuación se presentan algunas actividades tendientes a contribuir con la motivación de cada uno de ellos.

3.3.1 Actividades para motivar a los empleados profesionales

Son colaboradores profesionales altamente capacitados con un título universitario. Estos profesionales derivan de su trabajo grandes dosis de satisfacción, suelen ser personas bien pagadas (aunque no todos). Tienen un compromiso fuerte y de largo plazo en su campo de trabajo. El dinero y las promociones ocupan generalmente un lugar de importancia en su lista de prioridades, porque este personal está más capacitado que los demás colaboradores. Asimismo, acostumbran asignar un alto rango a la necesidad de que su empleo implique un desafío. Les agrada abordar problemas y encontrar soluciones. A continuación se mencionan las actividades recomendadas para motivar a los profesionales:

- ❖ A los colaboradores profesionales les agrada que los apoyen logísticamente (equipo de trabajo, recurso humano, recurso financiero, materiales y ambiente de trabajo).

- ❖ Asignarles proyectos que representen siempre algún desafío.
- ❖ Concederles suficiente autonomía y dejar que ellos mismos estructuren su trabajo en la forma que consideren productiva.
- ❖ Recompensarlos con oportunidades educativas (capacitación, talleres, asistencias a conferencias, cursos, seminarios, becas), que los ayuden a mantenerse actualizados en su especialidad y no tiendan a estancamiento.
- ❖ Premiarlos con reconocimientos, pedirles su opinión y aplicar otras medidas con el fin de demostrarles que se valora lo que hacen y que sus actividades son muy importantes para la institución.
- ❖ Ubicación adecuada en los puestos de trabajo, según la carrera universitaria de cada uno.
- ❖ Establecer un sistema de becas, para que después apliquen y compartan con los demás colaboradores lo que aprendieron.
- ❖ Promover capacitaciones para los diferentes jefes, directamente en relación con liderazgo y desarrollo de recursos humanos.

3.3.2 Actividades para motivar a los empleados no profesionales

Estos colaboradores suelen tener otros intereses, que pueden compensar la necesidad que no logran satisfacer en sus empleos. Además no todos se sienten motivados por el dinero, no todos desean un trabajo desafiante. La palabra clave para guiarlos es la “flexibilidad”, que es la disposición del ánimo a ceder y acomodarse fácilmente a un dictamen o resolución de otro. A

continuación se mencionan actividades para motivar a los empleados no profesionales:

- ❖ En casos de la pérdida de un ser querido, enviar cartas de pésame y flores al empleado, no importando su puesto de trabajo, como muestra de apoyo del instituto.
- ❖ Entregar cartas de felicitación de cumpleaños al colaborador el día de su cumpleaños, ya que el IGSS autoriza medio día de permiso con goce de salario por cumpleaños.
- ❖ Cartas de felicitación para el colaborador por el nacimiento de un hijo.
- ❖ Promover actividades para el colaborador en el Centro de Recreación de la Asociación Mutualista del IGSS, que se encuentran ubicados en Villa Canales y en la Zona 11 de la ciudad capital, para que lo visiten.
- ❖ Implementar un buzón de sugerencias y un procedimiento para responder al empleado, con respecto a sus solicitudes.
- ❖ Poner en práctica las sugerencias recibidas que hayan sido aceptadas premiando personalmente al colaborador que la sugirió.
- ❖ Celebrar el día de la Seguridad Social, el día de la secretaria, el día de la madre, el día del padre, todas estas actividades permitirán que los empleados compartan más entre sí y se conozcan.
- ❖ Implementar cursos motivacionales tales como:
 - Relaciones interpersonales
 - Relaciones humanas

- Motivación en el trabajo
 - Trabajo en equipo
 - Crear una unidad para educar al colaborador que no tiene educación primaria
 - Capacitación en el sistema de cómputo (Internet, Windows, power point y otros)
 - Cursos de taquigrafía, mecanografía y redacción.
-
- ❖ Dar la oportunidad al empleado a través del Instituto de aprender un idioma diferente (especialmente inglés a nivel de grupos).

 - ❖ Elaborar manuales de organización y dárselos a cada Unidad, para que tomen en cuenta las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo.

 - ❖ Autorizar a los colaboradores que deseen continuar una carrera universitaria dos horas de permiso, controlando la asistencia a la misma, a través de las certificaciones que deberá entregar el empleado al Departamento de Personal.

 - ❖ Que la autoridad superior del instituto (Gerente), visite regularmente las instalaciones de oficinas centrales, para interrelacionarse con los empleados.

 - ❖ Promover viajes a diferentes lugares turísticos de la República o dentro del perímetro de la ciudad capital, para los empleados.

 - ❖ Bonos por antigüedad.

 - ❖ Bonos al colaborador destacado.

3.4 Detección de las necesidades de capacitación

Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), como bien es sabido, es la primera etapa de un proceso de capacitación, que tiene como objetivo potenciar el recurso humano, fundamental para el desarrollo de cualquier institución. Por lo tanto, se realiza la búsqueda de estas necesidades en el ámbito de jefes de área y gerentes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, según las competencias que ellos desean obtener de sus trabajadores y tomando como base el equipo administrativo con que cuentan. Según la evaluación realizada de la DNC, se determinó que es necesario introducir esta formación con sus contenidos y metodologías que se emplearán, además, de la rapidez con que se requiere. Así es, como se intenta disminuir la brecha existente entre lo que saben estos trabajadores y lo que deberían saber.

Para desarrollar el DNC se utilizaron los siguientes instrumentos:

- ❖ Investigación bibliográfica
- ❖ Observación
- ❖ Boleta de entrevista estructurada
- ❖ Recolección de la información

Se plantearon las siguientes interrogantes:

- ❖ Que trabajadores requieren de capacitación y en que aspectos
- ❖ Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje
- ❖ Conocer los contenidos en que se necesita capacitar
- ❖ Establecer las directrices de los programas
- ❖ Determinar con precisión los objetivos de los cursos
- ❖ Identificar instructores potenciales

- ❖ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros
- ❖ Contribuir al logro de los objetivos de la organización

3.5 Recursos financieros

Los gastos que se estiman para cubrir los costos de los cursos de los programas propuestos se observan en el cuadro No. 2.

3.6 Programas

Luego de analizar las necesidades que tienen los colaboradores, se sugieren los siguientes programas, como un aporte más a las diferentes actividades que se mencionaron. Los cuales incluyen la diversidad de cursos y actividades con los cuales se puede lograr motivar al empleado administrativo de oficinas centrales del IGSS.

3.6.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

I. INTRODUCCIÓN

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) a través de la Unidad de Desarrollo y Capacitación, tendrá a su cargo llevar a cabo la implementación del programa de capacitación para el trabajo, en coordinación con Intecap, Inap y el Centro de computo CLASE, mismo que va destinado a mejorar la actitud hacia el trabajo de los empleados y que a la vez redundará directamente en una mejor atención a los derechohabientes.

Dentro de este programa se enmarcan las necesidades de capacitación en el trabajo del recurso humano con la finalidad de actualizar al empleado en los avances técnicos y científicos que contribuyan a mejorar la atención a los

afiliados, además de interrelacionar al colaborador, para que exista espíritu de grupo, afiliación y deseo de establecer y mantener contactos interpersonales, compartir intereses y opiniones similares, con el objeto de mejorar las condiciones laborales a través del interés personal, acceso a la creatividad y el pleno uso de la comunicación, para que venzan la resistencia a la frustración y a lo rutinario, ver cuadro No. 1

II. OBJETIVOS

GENERAL

- ❖ Actualizar al personal afecto, en los distintos cursos que se brindan, para mantenerse a la vanguardia de la tecnología, nuevas técnicas trabajo, mejoramiento en ortografía, taquigrafía, redacción, diferentes programas de informática, servicio al cliente, trabajo de grupo, etc. con la finalidad de incrementar su rendimiento laboral.

ESPECIFICO

- ❖ Que el colaborador se sienta estimulado para realizar su trabajo brindándole para ello las herramientas técnicas y administrativas necesarias para su buen desempeño laboral.

III. METAS

- ❖ Que durante el año se lleven a cabo como mínimo cinco (5) cursos de capacitación para el trabajo, en las diferentes direcciones y unidades que conforman las oficinas centrales del IGSS.

- ❖ Lograr la participación mínima de 40 empleados en cada curso que conllevará el programa.
- ❖ Impartir un curso cada dos meses, al bloque de secretarias, personal que maneja equipos de computación y personal administrativo en general.

IV. RECURSOS

a. Humanos

Empleados

Personal de INTECAP

Personal de INAP

Personal de Centro de Computo "CLASE"

Otros

b. Institucionales

Oficinas centrales del IGSS

INTECAP

INAP

Centro de computo CLASE

Otros

c. Materiales y equipo

Escritorios, pizarrones, marcadores y equipo de oficina

d. Financieros

Los gastos que se estiman para cubrir los cursos del programa de capacitación ver cuadro No. 2.

V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación del programa propuesto de capacitación para el trabajo, se hará a través de un reporte que realicen los jefes de cada unidad, el cual se trasladará a la División de Capacitación y Desarrollo el mismo se realizará al finalizar el año, para verificar si efectivamente se llenó las expectativas de mejoramiento de la

motivación del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS y establecer si los objetivos propuestos se alcanzaron o tomar las medidas correspondientes. El seguimiento del desarrollo del programa propuesto estará a cargo directamente de la División de Capacitación y Desarrollo, quien es el encargado de velar por el bienestar de los empleados del IGSS.

VI. RESPONSABLE

División de capacitación y desarrollo.

VII. DIRECCIÓN

Departamento de Recursos Humanos.

VIII. SUPERVISIÓN

Subgerencia administrativa.

3.6.2. PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL

I. INTRODUCCIÓN

El presente programa se realiza en coordinación con la Unidad de Selección y Reclutamiento de Personal que funciona dentro de las oficinas centrales del IGSS y la Unidad de Capacitación y Desarrollo, para que conjuntamente se induzca al personal de nuevo ingreso, en ese sentido se definirán los objetivos, metas, actividades, estrategias, responsables, tiempo y recursos necesarios para su aplicación. La finalidad del programa es permitir una rápida y adecuada adaptación del personal de nuevo ingreso y promover la identificación lealtad y compromiso de parte de los colaboradores para la consecución de las metas propuestas, ver cuadro No. 1.

II. OBJETIVOS

GENERAL

- ❖ Inducir al personal de nuevo ingreso, en el conocimiento de políticas, cultura organizacional, deberes, beneficios y derechos y obligaciones que deben observar los trabajadores administrativos dentro del instituto, proporcionándoles los elementos necesarios para su adaptación.

ESPECÍFICO

- ❖ Los colaboradores que sean rotados a otros puestos de trabajo dentro de las oficinas centrales del IGSS sean actualizados con información esencial para el desarrollo de sus nuevas actividades y así crear el sentimiento de pertenencia para que éste se sienta parte del desarrollo integral del mismo.

III. METAS

- ❖ Que durante el año se impartan como mínimo 2 (dos) cursos de inducción Institucional, en las diferentes direcciones y unidades al personal de la institución encargado de brindar la inducción a los empleados de nuevo ingreso y jefes de área.
- ❖ Que durante el año se impartan como mínimo 4 (cuatro) cursos de inducción institucional en las diferentes direcciones y unidades a todo el personal de nuevo ingreso.
- ❖ Lograr la participación de un mínimo de 10 jefes de área en cada curso de capacitación en inducción institucional, para que al término de la

implementación de dicho programa se haya capacitado a por lo menos el 95% de jefes de área.

A. GENERAL

- ❖ Bienvenida al Instituto
- ❖ Socialización con el Instituto
- ❖ Entrega del manual de bienvenida
- ❖ Recorrido por las instalaciones

B. ESPECÍFICA

- ❖ Motivación específica en el puesto de trabajo
- ❖ Socialización en la Unidad Administrativa
- ❖ Inducción de derechos y obligaciones
- ❖ Entrega del escritorio de trabajo y equipo
- ❖ Entrenamiento en el puesto

C. METODOLOGÍA

- ❖ Enseñanza teórico-práctica
- ❖ Retroalimentación y actualización

D. RESPONSABLE

- ❖ División de Capacitación y Desarrollo
- ❖ Personal de la Unidad administrativa donde laborará el personal de nuevo ingreso

IV. RECURSOS

a. Humanos

Jefes de área

Empleados administrativos

INTECAP

Otros

b. Institucionales

Oficinas centrales del IGSS

Otros

c. Materiales y equipo

Escritorios, pizarrones, marcadores y equipo de oficina, cañonera y laptop

d. Financieros

Los gastos que se estiman para cubrir los cursos del programa de Inducción institucional se encuentran en el cuadro No. 2.

V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación del programa propuesto, se hará a través de un reporte que realicen los jefes de cada unidad, el cual se trasladarán a la División de Capacitación y Desarrollo el mismo se realizará al finalizar el año, para medir si efectivamente se llenaron las expectativas de mejoramiento de motivación del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS y establecer si los objetivos propuestos se cumplen a cabalidad.

VI. RESPONSABLE

División de Capacitación y Desarrollo.

VII. DIRECCIÓN

Departamento de Recursos Humanos.

VIII. SUPERVISIÓN

Subgerencia administrativa.

3.6.3. PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL Y HUMANO

I. INTRODUCCIÓN

La División de Capacitación y Desarrollo llevará a cabo el programa de crecimiento profesional y humano, ya que de acuerdo con el diagnóstico realizado se determinó que uno de los factores de la desmotivación del personal de oficinas centrales del IGSS, es la escasez de oportunidades de desarrollo profesional y humano que les brinda el Instituto lo cual provoca estancamiento y desanimo en los mismos. La finalidad de este programa es brindarle la oportunidad al empleado de que alcance su máxima realización como ser humano al obtener posición, logro, estima, estatus y autorrealización profesional a través de los diferentes programas de capacitación que se proponen y contribuir a incrementar su desempeño laboral y por ende mejorar el servicio que se brinda a los afiliados, ver cuadro No. 1.

II. OBJETIVOS

GENERAL

- ❖ Contribuir al desarrollo, fortalecimiento de actitudes y sensibilización del personal administrativo, incrementar su motivación y mejorar su calidad de vida y que esto redunde en la atención que se otorga a los usuarios del servicio que presta el Instituto.

ESPECÍFICO

- ❖ Organizar diferentes actividades (seminarios, talleres, capacitaciones) para elevar la participación de los empleados y así reconocer los logros de los mismos en cuanto a su desempeño laboral.

III. METAS

- ❖ Que durante el año se lleven como mínimo 4 (cuatro) cursos de capacitación, en las diferentes direcciones y unidades que conforman la Institución.
- ❖ Lograr la participación de un mínimo de 50 empleados en cada curso de desarrollo.
- ❖ La periodicidad con que se impartirá el curso será de cada dos meses a partir de marzo a diciembre/07.

IV. RECURSOS

a. Humanos

Empleados

Otros

b. Institucionales

Oficinas centrales del IGSS

Instalaciones de INTECAP

Instalaciones del INAP

Otros

c. Materiales y equipo

Escritorios, pizarrones, marcadores y equipo de oficina

d. Financieros

Los gastos que se estiman para cubrir los cursos del programa de Crecimiento profesional ver cuadro No. 2.

V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación del programa, se hará a través de un reporte que realicen los jefes de cada unidad o servicio, el cual se trasladarán a la División de Capacitación y Desarrollo el mismo se realizará al finalizar el año, para medir si efectivamente se llenó las expectativas de mejoramiento de la motivación del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS y establecer si los objetivos propuestos se cumplen a cabalidad.

VI. RESPONSABLE

División de Capacitación y Desarrollo.

VII. DIRECCIÓN

Departamento de Recursos Humanos.

VIII. SUPERVISIÓN

Subgerencia administrativa.

3.6.4. PROGRAMA DE INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS**I. INTRODUCCIÓN**

El presente programa se realizará en coordinación con la unidad de selección y reclutamiento de personal que funciona dentro de las oficinas centrales del IGSS y la división de capacitación y desarrollo, mismo que se coordinará con las diferentes autoridades del Instituto con el fin de brindarle apoyo y reconocimiento al colaborador y lograr de alguna manera incentivarlo, lo cual beneficiara al empleado y por ende al instituto. Este programa se deriva de

las necesidades que se detectaron durante la investigación de campo realizada y tiene como finalidad estimular el desempeño del personal administrativo a través de incentivos económicos y no económicos, Ver cuadro No. 1.

II. OBJETIVOS

GENERAL

- ❖ Que los empleados de oficinas centrales del IGSS, participen en el programa, el cual les permitirá aumentar su cooperación hacia el Instituto, además de establecer una adecuada coordinación con las autoridades del Instituto para determinar las áreas en las que se deba trabajar inicialmente y los beneficios que se puedan implementar a favor del empleado.

ESPECÍFICOS

- ❖ Coordinar con las diferentes direcciones que conforman las oficinas centrales del instituto, con la finalidad de establecer las expectativas de sus colaboradores (en relación con reconocimientos, premios, entre otros) de acuerdo a la evaluación del desempeño e informar de todas las actividades a realizar por medio de circulares.

III. METAS

- ❖ Que durante el año, se lleven a cabo como mínimo 15 reconocimientos de colaboradores, ya que en el Instituto existen muchos empleados que le han sido leales a la institución y buenos trabajadores.

- ❖ Reconocer y estimular la permanencia, compromiso, contribución y dedicación en el trabajo a aquellos empleados con más de 15 años de labor en el instituto.

IV. RECURSOS

a. Humanos

Autoridades de oficinas centrales del IGSS

Empleados en general

Otros

b. Institucionales

Oficinas centrales del IGSS

Otros

c. Materiales y equipo

Escritorios, pizarrones, marcadores y equipo de oficina.

d. Financieros

Los gastos que se estiman para cubrir los cursos del programa de Incentivos económicos ver cuadro No. 2.

V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación del programa, se realizará a través de un reporte que realicen los jefes de cada unidad o servicio, el cual se trasladarán a la división de capacitación y desarrollo el mismo se realizará al finalizar el año, para medir si efectivamente se llenó las expectativas de mejoramiento de la motivación del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS y establecer si los objetivos propuestos se cumplen a cabalidad.

VI. RESPONSABLE

División de Capacitación y Desarrollo.

VII. DIRECCIÓN

Departamento de Recursos Humanos.

VII. SUPERVISIÓN

Subgerencia administrativa.

3.6.5. PROGRAMA DE LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Oficinas centrales del IGSS, a través de la División de Capacitación y Desarrollo, llevará a cabo el programa de capacitación “Liderazgo y Supervisión para jefes”, mismo que se coordinará con el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), Cámara de Comercio y Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG). La finalidad de éste programa es coadyuvar a mejorar la calidad de las relación del colaborador profesional con su personal, procurando a través de éste satisfacer sus aspiraciones y necesidades personales que redunden en beneficio del personal a su cargo y de la institución en general. Este programa se deriva de las necesidades que presentaron los colaboradores en el diagnóstico de la situaron actual realizado, ver cuadro No. 1.

II. OBJETIVOS

GENERAL

- ❖ Lograr que las jefaturas enfoquen su visión, hacia el mejoramiento continuo del personal bajo su cargo, para que éstos deseen seguirlo con pleno compromiso en la consecución de los objetivos institucionales.

ESPECIFICOS

- ❖ Lograr que los jefes utilicen adecuadamente la comunicación, para que exista cohesión de grupo y así mejorar los vínculos de trabajo entre jefes y subalternos y viceversa.

III. METAS

- ❖ Que durante el año se lleven como mínimo tres (3) cursos de capacitación, en las diferentes direcciones que conforman las oficinas centrales del IGSS.
- ❖ Lograr la participación de un mínimo de veinte (20) jefes, en cada curso de Liderazgo y Supervisión.
- ❖ Impartir un curso cada tres (3) meses, durante los meses de febrero, junio y octubre.

IV. RECURSOS

a. Humanos

Jefes profesionales de oficinas centrales del IGSS

Personal de INTECAP

Personal de AGG

Otros

b. Institucionales

Oficinas centrales del IGSS

INTECAP

AGG

Otros

c. **Materiales y equipo**

Escritorios, pizarrones, marcadores y equipo de oficina

d. **Financieros**

Los gastos que se estiman para cubrir los cursos del programa de Liderazgo supervisión, ver cuadro No. 2.

V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación del programa propuesto de Liderazgo y supervisión, se hará a través de la División de Capacitación y Desarrollo el mismo se realizará al finalizar el año, para verificar si efectivamente se llenó las expectativas de mejoramiento de motivación de los jefes de área de oficinas centrales del IGSS.

VI. RESPONSABLE

División de Capacitación y Desarrollo.

VII. DIRECCIÓN

Departamento de Recursos Humanos.

VIII. SUPERVISIÓN

Subgerencia administrativa.

3.6.6. PROGRAMA DE CICLOS DE CONFERENCIAS EDUCATIVAS

I. INTRODUCCIÓN

Se propone el presente programa de ciclos de conferencias educativas aprovechando que estas son impartidas por personal operativo del mismo Instituto y otras instancias vinculadas con la salud. La finalidad es de promover la educación y preparación en el cuidado de la salud de los colaboradores del instituto mayores de 50 años para que adquieran nuevos

conocimientos y puedan disfrutar de una vida más sana, ya que en dicha etapa se debe tener mayor cuidado en este tema. Además es una forma de premiar la antigüedad de los trabajadores y lealtad de los mismos hacia el institución. A lo largo del año se programará una serie de conferencias con temas de interés que permitan mejorar la calidad de vida de los colaboradores mayores de 50 años. Se coordinará con diferentes laboratorios y profesionales expertos, cada conferencia se llevará a cabo el último viernes de cada mes programado, iniciando el mes de febrero y finalizando en noviembre del mismo año, por lo cual se estarán dando seis (6) conferencias educativas al año, ver cuadro No. 1.

II. OBJETIVOS

GENERAL

- ❖ Lograr que los colaboradores mayores de 50 años, se orienten y mejoren su calidad de vida, impartiendoles temas de interés, con la el propósito de prevenir enfermedades y optimizar su estado de salud tanto físico como mental.

ESPECIFICO

- ❖ Implementar temas de actualidad que se relacionen con las actividades cotidianas de la tercera edad para que los participantes se sientan satisfechos con el programa de ciclos de conferencias educativas.

III. METAS

- ❖ Lograr la participación de un mínimo de 50 colaboradores mayores de 50 años, en cada conferencia programada.

- ❖ Realizar el presente programa en los meses planificados (marzo a diciembre/07).

IV. RECURSOS

a. Humanos

Colaboradores mayores de 50 años
Profesionales expertos (Conferencistas)
Autoridades del IGSS
Otros

b. Institucionales

Oficinas centrales del IGSS
Laboratorios farmacéuticos invitados
Casas médicas
Otros

c. Materiales y equipo

Escritorios, pizarrones, marcadores y equipo de oficina

d. Financieros

Los gastos que se estiman para cubrir el ciclo de conferencias educativas ver cuadro No. 2.

V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Se evaluará el programa en forma escrita, al finalizar el mismo, con la finalidad de establecer si los objetivos y las metas fueron alcanzados.

VII. RESPONSABLE

División de Capacitación y Desarrollo.

VIII. DIRECCIÓN

Departamento de Recursos Humanos.

IX. SUPERVISIÓN

Subgerencia administrativa.

CUADRO No. 1
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS, AÑO 2006
Capacitación para el trabajo
Para secretarías y personal que maneja equipo de cómputo

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN/HORAS	TOTAL DE HORAS DE DURACIÓN
Curso taller de computación básica, intermedia y avanzada	Centro de computo "CLASE" y División de Capacitación y Desarrollo	8 x 4	32
Taquigrafía y redacción, computación	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S.	8 x 4	32
Curso La Secretaria proactiva del futuro	INTECAP	8 x 4	32
Curso de ortografía, gramática, y redacción	INAP	8 x 4	32
Taquigrafía, ortografía, redacción y computación	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S.	8 x 4	32
Para todo el personal			
Curso taller "Calidad en el servicio y atención al afiliado"	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S.	8 x 4	32
Taller de integración de equipo de alto desempeño	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S.	8 x 4	32
Relaciones humanas	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S.	8 x 4	32
Motivación y su importancia en el cambio de actitudes del empleado (creatividad en el trabajo)	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S.	8 x 4	32
Acercamiento grupal (dinámica de grupo entre jefes y colaboradores)		8 x 4	32

Fuente: Investigación de campo. Año 2006

CUADRO No. 1 (continuación)
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS, AÑO 2006
Inducción Institucional
Para personal encargado de realizar la inducción y jefes de área

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN /HORAS	TOTAL DE HORAS DE DURACIÓN
Taller sobre "Actualización del reglamento del IGSS"	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. Departamento de Recursos Humanos	8 x 4	32
Taller sobre los beneficios que otorga el seguro social a sus empleados	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. Departamento de Recursos Humanos	8 x 4	32
Para todo el personal de nuevo ingreso			
CONTENIDO DEL PROGRAMA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TOTAL DE HORAS DE DURACIÓN
Taller I: Inducción institucional Conocimientos necesarios que se deben saber sobre la institución para identificarse con la misma	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. Departamento de Recursos Humanos	Conferencia Taller	8
Taller II: Inducción al ambiente de trabajo Los conocimientos necesarios que debe poseer un trabajador del seguro social	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. Departamento de Recursos Humanos	Conferencia Taller	8
Taller III: Inducción a la actividad laboral Los elementos necesarios que deben conocer los trabajadores para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. Departamento de Recursos Humanos y jefes de área	Conferencia Taller y dinámica de grupo	8
Recorrido por las instalaciones del IGSS	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. y jefes de área	Caminata por las principales unidades del Instituto	4
Presentación con los compañeros de trabajo y bienvenida	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. y jefes de área	Palabras de bienvenida por el jefe de área y compañeros de trabajo	2

Fuente: Investigación de campo. Año 2006

CUADRO No. 1 (Continuación)
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS, AÑO 2006
Crecimiento profesional y humano

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN /HORAS	TOTAL DE HORAS DE DURACIÓN
Taller "El impacto de la motivación en los empleados administrativos y la atención al afiliado"	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. INTECAP	8X4	32
Curso-taller de autoestima	INTECAP	8X4	32
Curso-taller de relaciones humanas	INAP	8X4	32
Curso sobre motivación en el puesto de trabajo	INAP	8X4	32
Incentivos económicos y no económicos			
INCENTIVO NO ECONOMICO	RESPONSABLE	INCENTIVO ECONOMICO	
Carta de reconocimiento por la labor bien realizada con copia al expediente personal del Departamento de Recursos Humanos	Jefe inmediato y avalado por el Departamento de Recursos Humanos	Bono de un salario por eficacia en el servicio	
Reconocimiento a la antigüedad	Jefe inmediato y avalado por el Departamento de Recursos Humanos	Premiar al empleado con un incentivo económico según lo amerite su evaluación del desempeño	
Entrega de plaquetas al cumplir 15 años de servicio	Jefe inmediato y avalado por el Departamento de Recursos Humanos	Aumentar el bono por antigüedad de cada 5 años a Q 150.00	
Carta de felicitación personalizada al celebrar su cumpleaños el trabajador	Jefe inmediato y avalado por el Departamento de Recursos Humanos		
Celebración del día de la madre	Jefe inmediato y avalado por el Departamento de Recursos Humanos		
Celebración del día del padre	Jefe inmediato y avalado por el Departamento de Recursos Humanos		
Celebración del día de la secretaria	Jefe inmediato y avalado por el Departamento de Recursos Humanos		
Celebración del día de la Seguridad Social	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S.		

Fuente: Investigación de campo. Año 2006

CUADRO No. 1 (Continuación)
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS, AÑO 2006

Curso de natación	División de Capacitación y Desarrollo I.G.S.S. y Unidad de Salvavidas del I.G.S.S.		
Liderazgo y supervisión			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN/HORA	DURACIÓN TOTAL/HORAS
Liderazgo y supervisión para nivel estratégico	AGG, INTECAP	8 x 5	40
Liderazgo y supervisión para nivel estratégico	AGG, INTECAP	8 x 5	40
Liderazgo y supervisión para nivel estratégico	AGG, INTECAP	8 x 5	40
Ciclo de conferencias educativas			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	HORAS
Enfermedades hepáticas	IGSS		3
Osteoporosis	IGSS		3
Depresión en la 3a. Edad	Facultad de Psicología de la USAC		3
Nutrición ideal	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social		3
Como mejorar la calidad de vida en los mayores	IGSS		3
Alzheimer	IGSS		3

Fuente: Investigación de campo. Año 2006

CUADRO 2
GASTOS FINANCIEROS PROPUESTOS PARA EL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS,
AÑO 2006

Pago de facilitadores para los eventos de capacitación (Q 250.00 * 32 horas = Q 8,000.00 x 5 cursos). Precio INTECAP	Q 40,000.00
Refacción para cada evento de capacitación para todo el año (200 personas x Q 10.00)	Q 2,000.00
Imprevistos	Q 7,000.00
Total	Q 49,000.00
PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL	
Pago de facilitadores para los eventos de capacitación (Q 250.00 * 32 horas = Q 8,000.00 x 6 cursos). Precio INTECAP	Q 48,000.00
Refacción para eventos de capacitación todo el año (100 personas x Q 10.00)	Q 1,000.00
Imprevistos	Q 5,000.00
Total	Q 54,000.00
CRECIMIENTO PROFESIONAL Y HUMANO	
Pago de facilitadores para los eventos de capacitación (Q 250.00 * 32 horas = Q 8,000.00 x 4 cursos). Precio INTECAP	Q 32,000.00
Refacción para cada evento de capacitación para todo el año (200 personas x Q 10.00)	Q 2,000.00
Imprevistos	Q 7,000.00
Total	Q 41,000.00
INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS	
Celebración del día de la Seguridad Social	Q 50,000.00
Celebración de días especiales (madre, padre, secretaria, etc.)	Q 60,000.00
Bonos por antigüedad(cada 5 años)	Q100,000.00
Papelería y útiles, buzón de sugerencias, plaquetas etc.	Q 15,000.00
Imprevistos	Q 10,000.00
Total	Q235,000.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2006.

CUADRO 2 (continuación)
GASTOS FINANCIEROS PROPUESTOS PARA EL
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS,
AÑO 2006

DE LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

Pago de profesionales (Q400.00 X 40 horas=Q16,000.00 X 3 cursos) precio AGG	Q 48,000.00
Refrigerios todo el año (5 días X 3 cursos X 60 personas X Q15.00)	Q 13,500.00
Imprevistos	Q 5,000.00
Total	Q 66,500.00
CICLO DE CONFERENCIAS EDUCATIVAS	
Pago de seis (6) profesionales (Q 800.00 C/U)	Q 4,800.00
Refacción para un promedio de 50 personas por seis conferencias	Q 3,000.00
Imprevistos	Q 2,000.00
Total	Q 9,800.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2006.

3.6.7. PROGRAMA DE RECREACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Se propone el siguiente programa de recreación con la finalidad de incentivar la motivación del empleado administrativo de oficinas centrales del IGSS a través de la visita de diferentes lugares del país. Permitirá conocer diferentes lugares turísticos del interior del país ricos en paisajes y monumentos. Este programa se puede implementar si las autoridades superiores del Instituto brindan el apoyo necesario, cubriendo los gastos del transporte y el empleado solamente cubra los gastos de alimentación y hospedaje. Se recomienda planificar dos viajes por año, como parte introductoria del programa para evaluar si es aceptado o no por el colaborador. Lo que se pretende es

fomentar los lazos de amistad y que disfruten al máximo la distracción que se les brinda e inyectarles una dosis de motivación que les permita olvidar el estrés y preocupación cotidiana del trabajo.

II. OBJETIVOS

GENERAL

- ❖ Brindar la oportunidad de recreación a los empleados y que se abstraigan de la rutina cotidiana del trabajo para mejorar su salud mental y puedan tener una visión positiva.

ESPECIFICO

- ❖ Ofrecer viajes turísticos acorde a las necesidades del personal y estrechar lazos de amistad y compañerismo.

III. METAS

- ❖ Lograr una participación mínima de 100 empleados, en cada excursión que se programe.
- ❖ Coordinar con la división de transportes a modo que proporcionen tres buses que han de llevar a los excursionistas a los diferentes lugares establecidos en el programa.
- ❖ Realizar dos excursiones como parte introductoria del programa (los cuales se llevarían a cabo de viernes a domingo o de sábado a domingo, dependiendo del lugar establecido para la excursión).

IV. CALENDARIZACIÓN

**CUADRO 3
PROGRAMA DE RECREACIÓN PROPUESTO
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
OFICINAS CENTRALES DEL IGSS, AÑO 2006**

FECHA	DESTINO	RESPONSABLE
Semana Santa	Panachajel	División de capacitación y desarrollo
Día del empleado del Seguro Social	Castillo de San Felipe	División de capacitación y desarrollo

Fuente: Investigación de campo. Año 2006.

V. RECURSOS

a. Humanos

Empleados de oficinas centrales del IGSS

Esposas (os) e hijos del personal de oficinas centrales del IGSS

Autoridades del Instituto

Pilotos de la división de transportes del IGSS

Otros

b. Institucionales

Oficinas centrales del IGSS

División de transportes del IGSS

Otros

c. Materiales y equipo

Materiales y equipo de oficina

Botiquín de primeros auxilios

d. Financieros

El presente programa será financiado por cada uno de los participantes a excepción del combustible y los viáticos de los pilotos que será

cubierto por la División de Transportes del IGSS a requerimiento de la División de Capacitación y Desarrollo con el aval del Departamento de Recursos Humanos.

CUADRO 4
GASTOS FINANCIEROS PROPUESTOS PARA EL
PROGRAMA DE RECREACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE OFICINAS CENTRALES DEL IGSS, AÑO 2006

Viaje a Panachajel	
Viáticos para los pilotos de los buses 3 pilotos X Q 160.00 diarios	Q 960.00
Combustible para tres buses	Q 2,500.00
Subtotal	Q 3,460.00
Viaje a Castillo de San Felipe	
Viáticos para pilotos de buses 3 pilotos x Q 160.00 diarios	Q 960.00
Combustible para tres buses	Q 2,000.00
Subtotal	Q 2,960.00
Total	Q 6,420.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2006.

VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Se evaluará el programa en forma escrita, al finalizar el mismo, con la finalidad de establecer si los objetivos y las metas fueron alcanzados.

VII. RESPONSABLE

División de Capacitación y Desarrollo.

VII. DIRECCIÓN

Departamento de Recursos Humanos.

IX. SUPERVISIÓN

Subgerencia administrativa.

3.7 PRESUPUESTO

Continuación se presenta el costo total en que se incurrirá para la propuesta del programa de motivación para los empleados administrativos de oficinas centrales del IGSS.

CUADRO 5
PRESUPUESTO DEL PROGRAMA
MOTIVACIONAL SUGERIDO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
OFICINAS CENTRALES DEL IGSS, AÑO 2006

CONCEPTO	COSTO ANUAL
Programa de capacitación para el trabajo	Q 49,000.00
Programa de inducción institucional	Q 54,000.00
Programa de crecimiento profesional y humano	Q 41,000.00
Programa de incentivos económicos y no económicos	Q 235,000.00
Programa de liderazgo y supervisión	Q 66,500.00
Programa de ciclos de conferencias educativas	Q 9,800.00
Programa de recreación	Q 6,420.00
Total	Q461,700.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2006.

3.7.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Se propone que se realice un reajuste al presupuesto anual asignado a las oficinas centrales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS abriendo un rubro destinado a la administración del recurso humano, específicamente para la implementación de la propuesta del programa de motivación para el personal administrativo.

CONCLUSIONES

1. En la presente conclusión se comprueba la hipótesis en la cual dice que las causas por las cuales el desempeño laboral del personal de las oficinas centrales del IGSS no es el adecuado, son la falta de factores motivacionales como: desigualdad salarial, mala ubicación laboral, falta de incentivos, crecimiento profesional, capacitación, no reconocimiento del trabajo realizado etc.
2. Según los datos obtenidos en el estudio realizado se determinó que las causas principales de la desmotivación del personal administrativo de oficinas centrales del IGSS son el salario, inadecuada ubicación laboral, falta de incentivos y capacitación.
3. El Instituto no estimula el sentimiento de pertenencia y trabajo grupal, lo cual provoca que los empleados realicen sus actividades laborales de manera individual en un ambiente hostil que no motiva su desempeño y lealtad hacia la institución.
4. Se detectó que el personal administrativo de oficinas centrales del IGSS, muestra desconocimiento de los objetivos, políticas y de otros cambios que suceden dentro del instituto, debido a los canales de comunicación inadecuados existentes y la falta de participación del empleado en la formulación de los mismos.
5. El instituto Guatemalteco de Seguridad social IGSS, no cuenta con un programa de crecimiento profesional para el personal administrativo de oficinas centrales, lo cual contribuye a la desmotivación del mismo, puesto que la falta de incentivos como, ascensos de puesto, incrementos

salariales, capacitación, esparcimiento, estatus etc. provocan que se sientan frustrados y estancados dentro de la institución.

6. La mayoría del personal administrativo no está de acuerdo con el estilo de liderazgo de sus jefes, puesto que éstos son autoritarios, prepotentes, no tienen buenas relaciones humanas, no influyen positivamente en el trabajo de grupo, no reconocen el trabajo de los subalternos etc., lo cual influye negativamente en la motivación del personal.
7. El IGSS, no cuenta con una política en la cual se fomente la participación del empleado administrativo en la generación de nuevas ideas y cambios tendientes a mejorar los procesos de trabajo, además no se capacita al personal en el uso de nueva tecnología y no se les faculta para tomar ciertas dediciones dentro de su puesto de trabajo, lo cual contribuye a la desmotivación del mismo.
8. De acuerdo con el estudio realizado se puede concluir que las relaciones interpersonales que se dan dentro del instituto no son las más adecuadas, ya que se desarrollan dentro de un ambiente hostil de competencia desleal, presiones, chismes y preferencias entre los mismos, lo cual contribuye a que el colaborador se sienta desmotivado y prefiera actuar de forma aislada y no formar parte de los grupos informales.
9. Se determinó que dentro de la organización del Instituto existen colaboradores profesionales y no profesionales, los cuales tienen diferentes necesidades de motivación de acuerdo a sus roles de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Las autoridades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, deben implementar el programa de motivación para empleados administrativos de oficinas centrales, propuesto en el presente trabajo de tesis, el cual contribuirá a mejorar el desempeño del personal y por ende el servicio que se presta a los afiliados a través de programas de motivación como: capacitación para el trabajo, inducción institucional, de crecimiento profesional y humano, de incentivos económicos y no económicos, supervisión y liderazgo, conferencias educativas y recreación.
2. Brindar la importancia debida al tema de la motivación del recurso humano, la cual es clave para el éxito institucional, promoviendo la puesta en marcha y seguimiento del programa propuesto para erradicar las causas de desmotivación del personal administrativo y evitar que este problema se vuelva a presentar en el futuro.
3. Se debe de promover el trabajo de grupo con la finalidad de que el personal administrativo se sientan personas de valor dentro de la organización y contribuyan activamente en la consecución de los objetivos propuestos. El programa de inducción propuesto contribuirá a fomentar la identificación del personal con los valores y cultura organizacional de la institución.
4. Establecer canales de comunicación formalmente establecidos y estimular la participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos y metas para que se sientan personas de valor y se mantenga informados de los mismos y de todos los cambios que se pretendan realizar dentro de

la organización antes de realizarlos y evitar los chimes y comunicación informal.

5. Se recomienda a las autoridades del instituto poner en marcha el programa de motivación propuesto el cual contiene programas como: Capacitación para el trabajo, incentivos económicos y no económicos, turismo y conferencias educativas que contribuirán con la autorrealización del personal administrativo de oficinas centrales.
6. Las autoridades superiores del instituto deben velar por que las relaciones entre jefes y subalternos y viceversa se desarrollen de manera adecuada en un ambiente agradable, con la finalidad de que los empleados estén dispuestos a contribuir con sus jefes en el alcense de los objetivos. El programa propuesto de liderazgo y supervisión contribuirá a mejorar el estilo de relaciones de los jefes con el personal bajo su cargo.
7. Se recomienda a las autoridades del IGSS, establecer un buzón de sugerencias para la captación de nuevas ideas de parte de los empleados relacionadas con los métodos de trabajo de sus puestos, esto contribuirá a mejorar la motivación del empleado ya que se sentirá parte de dichos cambios. También se debe capacitar al personal administrativo en el uso de nueva tecnología y otros métodos de trabajo. El programa de capacitación para el trabajo propuesto contribuirá a mejorar el rendimiento del recurso humano con el que se cuenta.
8. Las autoridades del instituto deben brindar la condiciones necesarias para que la relaciones interpersonales de los colaboradores se desarrollen en un ambiente de trabajo agradable que motive la armonía, amistad, colaboración, afinidad etc., con el grupo y e institución en general. Los programas de capacitación para el trabajo, conferencias educativas,

inducción institucional y turismo pueden contribuir a mejorar dichas relaciones y encausar el esfuerzo grupal hacia la consecución de los objetivos propuestos.

9. Se recomienda a las autoridades del instituto Guatemalteco de Seguridad Social tomar en cuenta las actividades para motivar al personal profesional y no profesional propuestas, ya que ambos tienen características y necesidades de motivación diferentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACUERDO 1090, **Reglamento general para la Administración del Recurso humano al servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**, Guatemala, Centro América, Impreso por Avances litográficos, 2002. 48 P.
2. Armstrong Michael. **Gerencia de Recursos Humanos**, Fondo Editorial Legis. Impreso en Colombia, 1990. 266 P.
3. **Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa**. Grupo Editorial Océano, Volumen 3 España. 1989. 528 P.
4. Colección "**Técnicas**" Recopilación Mínima para elaborar una tesis profesional o una investigación documental, Primera reimpresión, Departamento de publicaciones Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1990. 18 P.
5. Colección "**textos de Administración Material bibliográfico de apoyo para el curso de Teoría Administrativa III**", Volumen III", Departamento de publicaciones Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala, 1994. 57 P.
6. Constitución Política de la República de Guatemala, primera edición, impreso por Argrafic, Guatemala, Mayo de 2005, publicado en el Diario Oficial Número 12, tomo CCLXIX, 13 de mayo de 2002.
7. Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, quinta edición, McGraw Hill, 1999. 699 P.

8. **Diccionario enciclopedico ilustrado.** Editorial Océano, S.A. Tomo 6. 1993. 1063 P.
9. Koonz Harold y Weichrich Helnz. **Administración. Una perspectiva global.** Onceava edición. Editorial McGraw Hill, México 1998. 796 P.
10. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, **Decreto No. 295 del Congreso de la República de 30 de octubre de 1946** Guatemala, Centro América, Impreso por Avances litográficos, 2002. 29 P.
11. Plan Operativo Anual –POA- 2004, impreso en los talleres del IGSS, Marzo 2004.
12. Recurso Humano al servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad social, Departamento Actuarial y estadístico, Impreso en los talleres del IGSS. Diciembre 2003.
13. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas. Teoría y práctica.** Segunda Parte. Editorial Limosa. México 1991. 236 P.
14. Robbins Stephen. **Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.** Séptima Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Impreso en México, 1996. 770 P.
15. Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional, octava edición. Editorial Prentice Hall. 710 P.

16. Robbins, Stephen y Mary Coutler. **Administración**. Onceava Edición.

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 796 P.

17. Stoner, James A.F. Fremman R. Edward. **Administración**. Quinta edición.

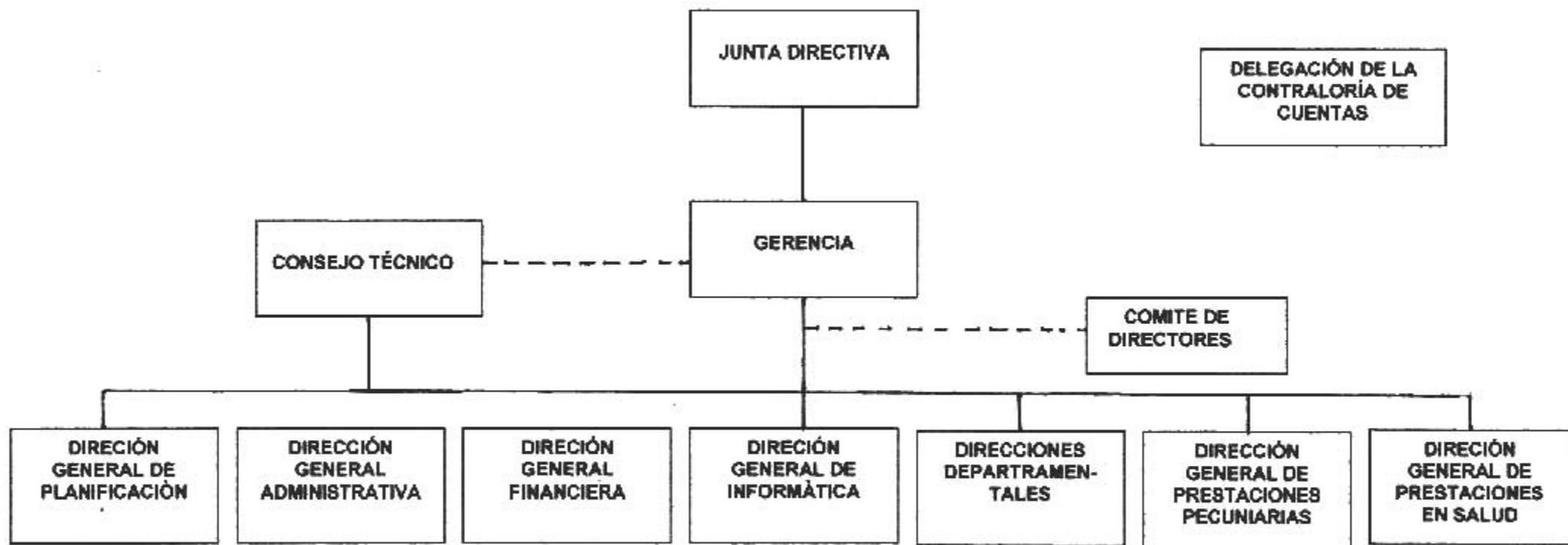
Editorial Prentice Hall. México 1995. 691 pags.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Organigrama estructural
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
-IGSS-

**INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: investigación de campo. Año 2006

ANEXO No. 2

Boleta de opinión
Personal administrativo de oficinas centrales
del IGSS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 INVESTIGADOR: MIRNA LISSETTE MURALLES MONTENEGRO**

BOLETA DE OPINIÓN

Esta encuesta servirá para obtener información referente a la situación actual de la motivación de los trabajadores administrativos de oficinas centrales del IGSS, será básica para sustentar ciertos principios tratados en una tesis de graduación profesional. Muchas gracias por su colaboración.

1. Estado civil:	Casado(a) _____	Soltero(a) _____
2. Sexo	Masculino _____	Femenino _____
2. Edad:	_____	
3. Profesión:	_____	

MOTIVACIÓN

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4.	¿El instituto lo motiva de manera adecuada para realizar sus actividades?				

EXPLIQUE:

--

SALARIO

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
5.	¿Está de acuerdo con el salario que percibe?				
EXPLIQUE:					

SEGURIDAD

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
6.	¿Se siente seguro en el sentido laboral y humano dentro del instituto?				
EXPLIQUE:					

INTEGRACIÓN (PERTENENCIA)

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
7.	¿Se siente parte integral de los grupos de trabajo en los que participa y de la institución?				
EXPLIQUE:					

UBICACIÓN LABORAL

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
8.	¿Está de acuerdo con su ubicación laboral actualmente?				
EXPLIQUE:					

COLABORACIÓN

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
9.	¿Se estimula la colaboración entre los compañeros de su departamento?				
EXPLIQUE:					

RECONOCIMIENTO

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
10.	¿Reconoce el instituto el trabajo que realiza?				
EXPLIQUE:					

INCENTIVOS

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
11.	El instituto motiva su desempeño laboral a través de incentivos?				
EXPLIQUE:					

REALIZACIÓN PERSONAL (AUTORREALIZACIÓN)

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
12.	¿Estimula el instituto su desarrollo personal y profesional?				
EXPLIQUE:					

CAPACITACIÓN

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
13.	¿El instituto brinda la capacitación necesaria para desarrollar eficientemente sus actividades?				
EXPLIQUE:					

INNOVACIÓN Y CAMBIO

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
14.	¿El instituto toma en cuenta el aporte de nuevas ideas por parte de sus empleados?				
EXPLIQUE:					

COMUNICACIÓN

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
15.	¿Está de acuerdo con el sistema de comunicación establecido dentro de la organización?				
EXPLIQUE:					

OBJETIVOS Y POLÍTICAS

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
16.	¿Estimula su participación el instituto en el establecimiento de los objetivos y metas?				
EXPLIQUE:					

LIDERAZGO

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
17.	¿El liderazgo de su jefe lo motiva para realizar sus actividades laborales?				
EXPLIQUE:					

INTERÉS POR LA INSTITUCIÓN

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
18.	¿Se siente interesado por contribuir al desarrollo del instituto?				
EXPLIQUE:					

RELACIONES INTERPERSONALES

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
19.	¿Se siente a gusto con las relaciones interpersonales que se dan entre compañeros de trabajo del instituto?				
EXPLIQUE:					

PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS

No.	PREGUNTA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
20.	¿Está de acuerdo con su productividad y los resultados de su trabajo?				
EXPLIQUE:					